

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení tvorby rozpočtu hospodářského střediska elektrotechnického
podniku

Evaluation of Budget Setting Process in a Responsibility Centre in an
Electrotechnical Company

Student: Bc. Aneta Jurošková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Aneta Jurošková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení tvorby rozpočtu hospodářského střediska elektrotechnického podniku**
Evaluation of Budget Setting Process in a Responsibility Centre in an Electrotechnical Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska rozpočtů v podniku
3. Zhodnocení tvorby rozpočtu hospodářského střediska
4. Shrnutí, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s.

ISBN 978-80-247-4150-5.

POPEŠKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 a 13, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 25. dubna 2015

.....*Aneta Jurošková*.....

Bc. Aneta Jurošková

Poděkování

Srdečně bych chtěla touto cestou poděkovat paní Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za její odbornou pomoc a rady, které mi během vypracování diplomové práce poskytla. Také bych chtěla poděkovat vedení společnosti ROBE lighting, s.r.o. za všechny poskytnuté informace a materiály.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoreticko-metodologická východiska rozpočtů v podniku.....	7
2.1 Vymezení základních pojmů.....	7
2.1.1 Hospodářské středisko.....	7
2.1.2 Rozpočet a plán.....	8
2.2 Podstata rozpočtů.....	9
2.2.1 Funkce rozpočtů.....	10
2.2.2 Typy rozpočtů.....	10
2.2.3 Vztahy mezi rozpočty.....	12
2.2.4 Rozpočet a kalkulace.....	13
2.2.5 Tvorba rozpočtů.....	13
2.3 Rozpočet hospodářského střediska.....	14
2.3.1 Výrobní rozpočet.....	16
2.3.2 Plán výzkumu a vývoje.....	16
2.3.3 Plán nákupního oddělení.....	17
2.3.4 Prodejní rozpočet.....	17
2.3.5 Marketingový rozpočet.....	18
2.4 Marketingový plán.....	22
2.4.1 Podstata plánování.....	23
2.4.2 Podstata marketingového plánování.....	26
2.4.3 Závislosti mezi marketingovými plány.....	27
2.4.4 Obsah marketingového plánu.....	28
2.4.5 Fáze marketingového plánování.....	28
2.4.6 Výchozí strategický marketingový plán.....	29
2.5 Metody hodnocení současné situace podniku.....	29
2.5.1 Vybrané ukazatele finanční analýzy.....	30
2.5.2 SWOT analýza.....	33
2.5.3 Analýza odchylek.....	36
3. Zhodnocení tvorby rozpočtu hospodářského střediska.....	37
3.1 Představení společnosti ROBE lighting s. r. o.	37
3.1.1 Základní údaje.....	37
3.1.2 Výrobky.....	38
3.1.3 Historie.....	38
3.1.4 Výrobní proces.....	40
3.1.5 Významné projekty.....	40
3.2 Zhodnocení finanční situace podniku.....	41
3.2.1 Ukazatele rentability.....	42
3.2.2 Ukazatele aktivity.....	42
3.2.3 Ukazatele likvidity.....	43
3.2.4 Ukazatele zadluženosti.....	43
3.3 Swot analýza.....	44
3.3.1 Zhodnocení vnitřního prostředí firmy.....	45
3.3.2 Zhodnocení vnějšího prostředí firmy.....	46
3.3.4 Swot strategie.....	47
3.4 Stávající přístup společnosti k tvorbě a hodnocení rozpočtu.....	48
3.5 Struktura rozpočtu hospodářského střediska.....	48
3.5.1 Veletrhy, výstavy.....	49

3.5.2 Reklama.....	50
3.5.3 Tisk.....	50
3.5.4 Grafika.....	50
3.5.5 Fotografování	51
3.5.6 Public relations + foto	51
3.5.7 Merchandising	51
3.5.8 Internet a Video	52
3.5.9 Další náklady.....	52
3.5.10 Millionaires club	53
3.5.11 Transport	53
3.5.12 Sponzorství.....	53
3.6 Zhodnocení rozpočtu hospodářského střediska.....	53
3.6.1 Rozpočet za rok 2012	54
3.6.2 Rozpočet za rok 2013	55
3.6.3 Rozpočet za rok 2014	56
3.6.4 Plán na rok 2015.....	58
3.7 Analýza odchylek v rozpočtu hospodářského střediska.....	59
3.8 Klasifikace podílů dílčích položek na rozpočtu	62
3.9 Hodnocení efektivity vložených prostředků	64
3.9.1 Míra získání nových zákazníků	65
3.9.2 Vývoj tržeb	67
4. Shrnutí, návrhy a doporučení	68
4.1 Shrnutí	68
4.2 Návrhy a doporučení	69
4.2.1 Návrh č. 1: Zavedení CRM systému	70
4.2.2 Návrh č. 2: Analyzování odchylek	72
4.2.3 Návrh č. 3: Změna struktury rozpočtu	72
5. Závěr.....	74
Seznam použité literatury.....	76
Seznam zkratk	79
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

V dnešním neustále globalizujícím se prostředí je velmi náročné maximalizovat zisk a tržní podíl podniku. Zřídka kdy se začínající firmě podaří vstoupit na trh a dosáhnout prioritního postavení. Trhy jsou přesycené a konkurence je tak velmi vysoká. Společnosti s takovým postavením na trhu ho většinou získaly díky své prestiži, kterou si také budovaly řadu let. K tomu jim z velké části napomohl kvalitní marketingový tým, čímž se firma liší od ostatních a je v této oblasti konkurenceschopná.

Ne vždy platí, že čím více firma investuje do marketingových aktivit, tím větší bude její zisk a podíl na trhu. A proto je potřeba sledovat, jak marketingový tým hospodáří s udělenými finančními prostředky a následně vyhodnocovat efektivitu těchto vložených prostředků.

Aby management společnosti mohl rozhodnout, zda bude pro vybraný rok vkládat finanční prostředky do marketingu, musí si napřed zhodnotit svou současnou finanční situaci. Na základě výsledků by si měl poté stanovit výši plánovaných nákladů na vybrané marketingové aktivity.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první části práce budou popsána teoreticko-metodologická východiska rozpočtů v podniku, konkrétně rozdíly mezi rozpočtem a plánem, dále bude teoreticky vymezena podstata rozpočtu, jeho funkce a typy. Podrobněji popsány budou i rozpočty jednotlivých hospodářských středisek v podnicích, přičemž nejvíce bude věnováno rozpočtu marketingovému. Jelikož tvorbě marketingového rozpočtu předchází určitý plán či strategie podniku, nacházet se v této části bude také teoretické vymezení marketingového plánu. A v závěru této kapitoly budou také popsány vybrané metody hodnocení současné situace podniku. Konkrétně to budou finanční analýza, SWOT analýza a analýza odchylek. V aplikační části práce bude představena společnost, ve které bude diplomová práce zpracovávána. Budou zde popsány výrobky, historie společnosti, výrobní proces a významné projekty. Následovat bude zhodnocení současné situace podniku, a to formou zmiňované finanční analýzy, při které se hodnotí finanční situace podniku, zda je zadlužený a jak, zda je rentabilní, likvidní, jak splácí své závazky či kolik prostředků má vázáno v zásobách. Provedením SWOT analýzy se v práci bude zjišťovat, jak firmu ovlivňuje vnitřní a vnější prostředí. Analýza bude zpracována pomocí počítačového programu a v aplikační části budou uvedeny pouze výsledky.

Dále bude následovat popis přístupu vybrané společnosti k hodnocení rozpočtu a zhodnocení jeho tvorby. Bude rozebrána současná struktura rozpočtu a provedena analýza odchylek a klasifikace podílů dílčích položek na celkových marketingových nákladech. Za účelem zjistit, zda se vyplatí společnosti investovat do marketingového rozpočtu určitou výši finančních prostředků, bude v závěru této části zpracováno hodnocení jeho efektivity.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení tvorby rozpočtu marketingového útvaru ve společnosti zabývající se výrobou digitální osvětlovací techniky. Dále také zjištění, jakou výši finančních prostředků firma vynaložila na celkový marketing společnosti a jaké podíly na celkových nákladech měly jednotlivé položky marketingového rozpočtu. Zhodnocení marketingového rozpočtu ve vybraném podniku předchází finanční analýza odchylek a SWOT analýza. To aby měl podnik přehled i o situaci v době, kdy byl rozpočet tvořen a aby případně věděl, na co se zaměřit do budoucna a co pro něho naopak není důležité. Na základě získaných výsledků budou stanoveny návrhy pro zlepšení tvorby rozpočtu marketingového hospodářského střediska.

2. Teoreticko-metodologická východiska rozpočtů v podniku

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Hospodářské středisko

Hospodářské středisko je samostatně hospodařící vnitropodnikový útvar, který plní různé aktivity. Zejména sleduje své náklady a výnosy a hospodářský výsledek, má předem stanoveny úkoly v peněžních nebo hmotných jednotkách, sestavuje si vlastní rozpočet nákladů a výnosů na určité časové období a eviduje své střediskové vstupy a výstupy v peněžních jednotkách.

Níže jsou uvedeny a popsány nejčastější typy hospodářských středisek.

1. Výrobní středisko

Ve výrobním středisku jde o celou řadu výrobních i nevýrobních operací, například odebrání materiálu ze skladu, montáž polotovarů, montáž výrobků, apod. To vše, tedy jak jednotlivé části výrobku, tak samotný finální výrobek, představuje výstup střediska. Co se týče účtování skutečných nákladů, uplatňuje se kalkulační hledisko, kdy se směřuje spíše k diferenciaci kalkulačních přírážek výrobní režie. Cílem je zahrnutí režijních nákladů, které nejdou stanovit přímo, do vlastních nákladů výrobku.

2. Zásobovací středisko

Bývá velmi často nazýváno také středisko zásobovací režie nebo středisko nákupu. Zásobovací režie vyjadřuje pořizovací náklady, náklady na příjem, skladování a výdej materiálu. Řadí se zde i náklady spojené s provozem samotného zásobovacího střediska. Pokud se v tomto středisku i rozděljuje materiál, náklady na dělení už se do zásobovací režie nezapočítávají. Zůstávají součástí jednicových nákladů.

3. Správní středisko

Též nazýváno i jinými způsoby, například středisko správní režie nebo středisko vedení podniku. Do správní režie patří náklady na řízení a správu společnosti jako celku a také jejich nižších částí.

4. Odbytové středisko

To se nazývá také středisko odbytové režie či středisko expedice, kdy se odbytovou reží rozumí náklady na převzetí, skladování, balení a expedici finálních výrobků podniku. Zahrnují se také náklady na průzkum trhu.

Lazar (2012, s. 19) ve své publikaci píše o hospodářských střediscích, že *„hospodářská střediska jsou charakterizována určitou činností a vyjadřují tedy účelové třídění nákladů.“*

Při rozčlenění podniku na jednotlivá hospodářská střediska se musí rozdělit podnik celý, musí zůstat tzv. *beze zbytku*. Jak je již výše zmiňováno, hospodářské středisko si vede evidenci o svých nákladech a výnosech, proto jsou poté v účetnictví náklady a výnosy tříděny dle hospodářských středisek. (Lazar, 2012)

2.1.2 Rozpočet a plán

Pojmem **rozpočet** se obecně rozumí seznam veškerých plánovaných výdajů a příjmů. V samotném rozpočtu jsou podrobně zpracovány úkoly týkající se hospodaření, tedy náklady a výnosy, jednotlivých vnitropodnikových útvarů.

Dle Lazara (2012, s. 20) je rozpočet *„stanovením nákladů na čas a objem aktivity podniku a jeho vnitropodnikových útvarů.“*

Plánování se z obecného hlediska zaměřuje na stanovení budoucích stavů podniku a také cest k dosažení těchto stavů. Znamená spíše určení cílů s ohledem na podnikové zdroje – finanční, personální, technické, apod. Stanovením cest se rozumí konkrétní aktivity k dosažení cílů. Navíc je třeba přihlížet také k chování konkurence a jiným faktorům, které se mohou v tržním prostředí vyskytovat (Landa, 2008).

Podle Žůrkové (2007) je možno samotný proces plánování vymezit různě, ale obsahem se žádný způsob definice neliší. Ve své publikaci (2007, s. 9) také tvrdí, že *„plánování, rozpočet a následná kontrola patří mezi nejdůležitější funkce managementu. Rozpočet nám poskytuje jakýsi kontrolní mechanismus, pomocí nějž se můžeme ujistit, že je dosahováno plánovaných skutečností v povolených odchylkách a v případě odchýlení se nad povolený rámec nám dává možnost reakce.“*

Plánování by mělo identifikovat, co se stane v budoucnu, nastanou-li určité skutečnosti, abychom byli schopni čelit možným překvapením a změnám podmínek. Plánování můžeme považovat za projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí.“

Základním rozdílem mezi plánováním a rozpočtováním je, že **plánování je obecným procesem, který formuluje věcné cesty a cíle k jejich dosahování. Rozpočtování je procesem formulování hodnotově vyjádřených cílů.** Samotný rozpočet je poté výstupem procesu rozpočtování, zahrnuje v penězích vyjádřené prostředky, které jsou potřeba k dosažení naplánovaných cílů. Rozpočet je jako takový téměř závěrem procesu plánování. Rozpočet se také v mnoha českých publikacích označuje anglickým ekvivalentem *budget* a v podnicích představuje důležitou a nepostradatelnou součást manažerského řízení. Bývá také podkladem pro sledování ekonomického vývoje firmy a ke kontrole. (Žůrková, 2007)

Landa (2008) také tvrdí, že rozpočet se vztahuje na výsledky procesu plánování. Současně má ale také své charakteristiky, jako například stanovení hodnotových ukazatelů v peněžních jednotkách, stanovení přímých úkolů a jejich míry závaznosti (které mohou být rozdílné), vztahuje se vždy k určitému časovému období, a může se zakládat jak na exaktně propočtených veličinách, tak i na odhadovaných.

2.2 Podstata rozpočtů

Tím, co znamená termín *rozpočet*, se zabývala předchozí podkapitola. Tato část práce představuje teoretický rozbor rozpočtů, co pro podnik znamenají, jaké jsou jeho funkce, s jakými typy rozpočtů se lze v podnikové praxi setkat, apod.

Lazara (2012) definuje několik **důvodů pro sestavení rozpočtů**:

- zpřesnění plánování prováděných operací uvnitř i vně podniku,
- koordinování činností jednotlivých podnikových útvarů a zabezpečení harmonizace v jejich činnostech,
- motivování vedoucích pracovníků k dosažení cílů podniku,
- pomáhání s řízením a kontrolou činností,
- vytváření předpokladů pro objektivní hodnocení práce vedoucího pracovníka.

Rozpočty pro jednotlivé vnitropodnikové útvary se běžně sestavují na jeden rok, kdy celý rok je ještě rozčleněn na dílčí měsíce či čtvrtletí a zpracovává se tak měsíčně či čtvrtletně v závislosti na okolních podmínkách, při kterých vedoucí pracovníci operují. (Lazara, 2012)

2.2.1 Funkce rozpočtů

Landa (2008) píše o důsledcích rozpočtování, na které se poslední dobou klade stále větší důraz. Zdůrazněny bývají nejčastěji tyto funkce vnitropodnikových rozpočtů:

1. **delegace pravomocí:** za konkrétní činnost odpovídá vedoucí pracovník, který byl k sestavování rozpočtů přidělen,
2. **vazba na plánování:** nutnost vymezení vztahů mezi krátkodobými a dlouhodobými rozpočty,
3. **předvídaní vývoje:** to se se samotným rozpočtováním přímo ztotožňuje, ale v podstatě znamená rozbor rozpočtů, a to ve formě finanční analýzy,
4. **koordinace a vzájemná informovanost:** aby byl rozpočtový systém kvalitní, je třeba provést rozpočty dílčí, například rozpočet mezd, tržeb, spotřeby materiálu, apod. Lze je také provést útvarově, jako jednotlivé rozpočty pro každé středisko zvlášť,
5. **motivace:** závisí na způsobu, jakým bude rozpočet sestavován a schvalován. Také záleží, jací řídicí pracovníci budou do přípravy a vytváření rozpočtu zapojeni. Právě funkce motivační je velmi důležitá pro prémiování, povyšování pracovníků, apod.,
6. **kontrola a hodnocení výkonu:** tato funkce je finální fází rozpočtování a zároveň také fází výchozí pro rozpočet nový.

2.2.2 Typy rozpočtů

Rozpočet se ve firmách používá jako jedna z forem kontroly a celý proces rozpočtování a plánování představuje přesvědčení, že ve firmě správní lidé dělají to, co dělat mají. Rozpočty a plány se člení dle různých hledisek. Z časového hlediska jsou to rozpočty krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. U krátkodobých rozpočtů se jedná většinou o období jednoho měsíce, čtvrtletí či jednoho roku. Střednědobé rozpočty se sestavují na období 1 až 3 let, v některých podnicích až 5 let, takové rozpočty jsou už součástí celkového pohledu na podnik do budoucna. V poslední řadě jsou to rozpočty dlouhodobé, tedy sestaveny na 5 a více let, které podniku slouží hlavně k hodnocení dlouhodobých investičních projektů.

Z hlediska předmětu se rozpočty a plány člení na dílčí a kompletní rozpočty. U dílčích rozpočtů nejde o složité výpočty, většinou je sestavuje střední management a řeší se přitom režijní náklady či likvidita podniku.

V případě kompletních podnikových rozpočtů jsou už výpočty složitější a skládají se z plánované výsledovky, rozvahy a plánovaného toku peněžní hotovosti. Takové rozpočty zahrnují celkový ekonomický pohled na podnik a označují se *Master Budget*.

Třetím hlediskem je hledisko technik sestavení plánů a rozpočtů, do kterého se řadí typy rozpočtů. Rozpočet může být A) pevný, B) variantní, C) přírůstkový, D) rozpočet ZBB (vycházející z nuly), dále E) rozpočet sestavený na pevné období a klouzavý rozpočet. Níže jsou jednotlivé rozpočty teoreticky blíže popsány.

adA) Pevný rozpočet

Co se týče zpracování, náročnosti na čas i alokaci lidských zdrojů a znalosti a zkušenosti zpracovatele, je nejjednodušší volbou právě pevný rozpočet. Důležité je znát strukturu firmy a obor, ve kterém firma podniká, protože tento rozpočet je vhodný pro velmi stabilní firmy, které jsou již delší dobu na trhu a mají dlouho neměnný výrobní program. Takových firem však v současnosti není na trhu mnoho, a jelikož pevný rozpočet nerozlišuje variabilní a fixní část nákladů, není tak vhodný pro případy, ve kterých kolísá objem činností v podniku. Při výpočtu se vyjadřuje určitý limit nákladů a přepočítává se jako celek, a to na základě odchylky mezi skutečným objemem činností a plánovaným. Mezi nevýhody pevného rozpočtu patří v první řadě nulová flexibilita, rozpočet nepočítá s případnou změnou vývoje v čase, dále problémově reaguje na zjištěné odchylky a nebývá připraven na dynamické tržní i vnitropodnikové změny.

adB) Variantní rozpočet

Rozpočet se nazývá také flexibilní a Žůrková (2007, s. 76) o něm tvrdí, že „*zohledňuje jednotlivé úrovně aktivit a jejich dynamický vývoj v čase.*“ Výhodou oproti pevnému rozpočtu je, že rychle reaguje na odchylky, avšak na druhou stranu je velmi složité stanovit správná kritéria, je k tomu potřeba zajistit kvalitní lidské zdroje, a jeho zpracování tak vyžaduje spoustu času. Typickým znakem variantního rozpočtu je, že se obvykle stanovuje pro různé varianty vývoje do budoucna.

adC) Přírůstkový rozpočet

Přírůstkový rozpočet vychází z plánu a skutečnosti z minulého období, přičemž příslušné veličiny v rozpočtu se dále snižují či zvyšují v závislosti na předpokladu změny.

adD) Rozpočet vycházející z nuly (ZBB = Zero-Based Budgeting)

Dle Žůrkové (2007) slouží tento rozpočet jako klíčový nástroj managementu v rozhodování, avšak je třeba ho umět správně využít.

Hlavní podstatou tvorby rozpočtu s nulovým základem je, že se všechny náklady určují zcela nově, a to pro každé další rozpočtové období. Neodvívá se totiž od znalostí a zkušeností z předchozích let, jako většina ostatních typů, ale závisí pouze na činnostech, které mají být v budoucnu provedeny.

Všechny činnosti se tedy hodnotí nově, jako by rozpočet byl sestavován pro úplně novou činnost. Jeho použití je vhodné tam, kde se mění v čase veličiny jako efektivita procesů, časová efektivita, apod. Při jeho tvorbě je nutno správně vymezit potřeby, popsat jednotlivé aktivity a jejich alternativy, zhodnotit možnosti alternativ a množství potřebné práce, zhodnotit efektivitu této práce a také si určit priority. Z toho také vyplývá, že tento typ rozpočtu je poměrně náročný na tvorbu i čas a hrozí také nebezpečí chyby v popisování aktivit, v takovém případě by nebylo reálné rozpočet sestavit.

adE) Rozpočet sestavený na pevné období a klouzavý rozpočet

Rozpočet stanovený na pevné období znamená takový rozpočet, který zahrnuje konkrétní časové období (zpravidla měsíc, čtvrtletí či rok). Klouzavý rozpočet je také sestavován na konkrétní časové období, ale i na kratší časové úseky (např. 1 rok a 1 čtvrtletí), přičemž kratší úseky mají za úkol aktualizovat rozpočet, a proto se na konci každého úseku zpřesňují úkoly na další období.

Při volbě vhodného typu rozpočtu je třeba se ohlížet na celou řadu faktorů, které jsou pro správnou volbu podstatné. Je třeba si umět odpovědět na otázky typu: jak je podnik velký, jaký je předmět jeho činnosti, zda je to výrobní podnik, co produkuje, jaké jsou potřeby informace pro potřebu řízení podniku, jaká je kvalita a dostupnost informací s hlediska finančního, či jaká je míra centralizace a decentralizace rozhodovacích pravomocí. Většinou však tento problém řeší tři podnikové oblasti, kterými jsou ekonomická struktura podniku, vztahy mezi dílčími rozpočty v podniku a úroveň vnitropodnikových cen.

2.2.3 Vztahy mezi rozpočty

Celopodnikový rozpočet bývá cíleně sestavován jako prostředek řízení podniku v úzkém spojení s podnikovou strategií. Obsahuje rozpočtový výkaz zisků a ztrát, rozpočtovou rozvahu a tok peněz. Níže na obrázku lze vidět schéma soustavy rozpočtů ve výrobním podniku.

Nejdůležitější je sestavení **rozpočtu výnosů**, ten se odvozuje z dlouhodobé prognózy odbytu a tržeb. Dále následuje sestavení **výrobního rozpočtu**, který zahrnuje rozpočet přímého materiálu, přímých mezd a přímé výrobní režie. Dílčí rozpočty doplňuje **rozpočet režijních nákladů, kapitálový a investiční**. Zjištěné údaje vstupují do výsledných rozpočtových výkazů. U každého výkazu je jistá oblast, které je věnována širší pozornost.

U výsledovky to bývá hospodářský výsledek a obchodní marže, také přidaná hodnota a provozní výsledek hospodaření. V rozvaze je to vypočtení údajů o celkové ekonomické pozici podniku a v peněžním toku údaje, sloužící k výpočtu likvidity podniku a financování jeho aktivit. (Landa, 2008)

2.2.4 Rozpočet a kalkulace

Synek (2011) uvádí jisté rozdíly mezi charakteristikou rozpočtu a kalkulace.

Tabulka 2. 1 Hlavní rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací.

Rozpočet	Kalkulace
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vypočítává se pro určité období ▪ je zaměřen na náklady a výnosy ▪ u nákladů je prvořadé hledisko odpovědnosti, tj. hledisko organizačně místní ▪ týká se vnitropodnikového útvaru ▪ je podrobnější v režijních nákladech 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vypočítává se pro určitý počet výrobků ▪ je zaměřen na náklady ▪ u nákladů je prvořadé hledisko účelu jejich vynaložení a místa vzniku ▪ týká se výkonů (výrobků a služeb) ▪ režijní náklady shrnuje do globálních položek (tím nevypovídá, kolik režie výrobek skutečně vyvolal, ale kolik mu bylo přiřazeno).

Zdroj: zpracováno dle Synka, 2011, s. 124

2.2.5 Tvorba rozpočtů

Proces sestavování rozpočtu v organizaci představuje značnou časovou náročnost. Samotná tvorba rozpočtu v praxi začíná v září prvního roku, definují se zejména priority a postupy, podle kterých budou jednotlivé útvary postupovat. Následují zpracované návrhy jednotlivých útvarů na tvorbu rozpočtu, které se dále konzultují. V říjnu či listopadu prvního roku se již začínají sestavovat detailní základní rozpočty. V prosinci se pak sejde širší vedení podniku, které rozhoduje o jeho schválení. (Popesko, 2009)

Rozpočtování nesouvisí pouze s tvorbou, ale také „zahrnuje čtyři základní fáze: *příprava rozpočtů, sestavení rozpočtu, kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek, odstranění odchylek.*“ (Popesko, 2009, s. 200)

Obrázek 2. 1 Průběh rozpočtovacího procesu.



Zdroj: zpracováno dle Popeska, 2009, s. 201

Nedílnou součástí tvorby rozpočtů je dodržování určitých zásad, které umožňují jejich efektivní využitelnost. Petřík (2009) definoval zásadu provázanosti jednotlivých rozpočtů, a to s aktivitami, jednotlivými odděleními a funkcemi v podniku a také jejich slučitelnost se strategickými, taktickými i operativními cíli. Dále zásadu o otevřené a efektivní komunikaci mezi účastníky rozpočtování, zásadu jasného stanovení konkrétních pravomocí a odpovědností, zásadu slučitelnosti cílů a zásadu motivace jako předpoklad pro efektivní rozpočtování a v neposlední řadě zásadu průběžného měření a zásadu zhodnocení výkonnosti účastníků. Petřík (2009) také tvrdí, že při tvorbě rozpočtu je důležité dodržet několik předpokladů včetně definování dlouhodobých cílů, jsou to zejména flexibilita ekonomické struktury podniku, vhodné nastavení flexibilního účetního systému a flexibilní nastavení samotného rozpočetnictví, aby bylo schopno případně reagovat na měnící se tržní prostředí.

2.3 Rozpočet hospodářského střediska

Co se týče rozpočtu nákladů a výnosů, lze ho sestavit buď na základě ostatních částí plánu daného podniku (tedy po globální stránce), anebo také vnitropodnikově, tedy zpracováním každého rozpočtu zvlášť pro jednotlivá střediska, na jejichž základě se pak stanoví rozpočet celého podniku. Standardně se v podnicích sestavují rozpočty nákladů a výnosů, přičemž nákladové rozpočty se ještě dělí na rozpočet přímých nákladů a nepřímých nákladů. (Synek, 2011)

- a) **Rozpočet přímých nákladů** – pro výpočet objemu nákladů se využívá plánovaného objemu výroby a technickohospodářských norem. Sestavuje ho výrobní středisko.

b) Rozpočet nepřímých nákladů – tento rozpočet zahrnuje několik složek nákladů. Jsou to náklady na:

- režijní materiál,
- spotřebovanou energii,
- odpisy dlouhodobého majetku,
- opravy a udržování,
- režijní mzdy,
- cestovné.

c) Rozpočet výnosů – ten se sestavuje na základě plánovaného objemu výroby a vnitropodnikové ceny dílčích úkonů. (Lazara, 2012)

Proces sestavování rozpočtů se neřadí mezi mechanické početní práce. Spojuje se hledání a odhalování rezerv, které snižují náklady. Na prvním místě stojí vždy posouzení samotné účelnosti jednotlivých činností režie. A proto je důležité zaměřit se na operativní neboli měsíční rozpočet každého střediska, který současně s přesnější průběžnou kontrolou přihlíží ke změnám, které vyplývají z podnikového prostředí.

V praxi zahrnuje rozpočet hospodářského střediska pouze vlastní náklady výrobku, dále rozpočtovaný výsledek hospodaření a ten se vypočítá jako rozdíl mezi roční a čtvrtletní kalkulace. Příklad, jak by mohl vypadat rozpočet hospodářského střediska, ukazuje následující tabulka. (Synek, 2011)

Tabulka 2. 2 Rozpočet hospodářského střediska (v Kč).

Položka	Čtvrtletní rozpočet				Roční rozpočet
	1	2	3	4	
Přímý materiál	19 970	21 424	18 400	20 206	80 000
Přímé mzdy	14 880	15 883	13 708	15 529	60 000
Výrobní režie	11 840	12 160	11 680	12 320	48 000
z toho: fixní	8 000	8 000	8 000	8 000	32 000
variabilní	3 840	4 160	3 680	4 320	16 000
Vlastní náklady	46 690	49 467	43 788	48 055	188 000
Rozpočtované zúčtování nákladů	45 120	48 880	43 240	50 760	188 000
Rozpočtovaný výsledek hospodaření	-1 570	-587	-548	2 705	0

Zdroj: zpracováno dle Synka, 2011, s. 128

2.3.1 Výrobní rozpočet

U výrobního podniku je tvorba výrobního rozpočtu jedním z nejpodstatnějších kroků celého plánu a rozpočtu firmy.

Výrobní rozpočet většinou zahrnuje největší část nákladů celé firmy, většinou v rozmezí od 50 do 75 %. Určuje se u něho i výkonnost podniku, díky které se zjišťují předpokládané výnosy a plánují se kapacity.

Výrobní rozpočet také ovlivňuje režijní náklady a jejich velikost a slouží také jako podklad výrobního plánu, který určuje požadavky na nákup materiálu, apod.

„Výrobní rozpočet má zásadní vliv na výši pracovního kapitálu vlivem výše zásob surovin, rozpracované výroby a zásob hotových výrobků.“ (Žůrková, 2007, s. 85)

Při tvorbě výrobního rozpočtu se vychází z historických hodnot, vytváří se Zero-Based-Budgeting a akční plán, ve kterém se odpovídá na dílčí otázky typu: co se bude vyrábět, kdy, z jakých surovin a jakými pracovníky, jaké bude potřeba zajistit dodavatele, kolik času se spotřebuje a co bude k výrobě potřeba a také kdo a co bude dělat a co se od jednotlivých pracovníků očekává.

2.3.2 Plán výzkumu a vývoje

Sestavení plánu pro středisko výzkumu a vývoje je v praxi velmi složitým úkonem a mnohdy i problematickým. Modernizace a rozvoj výrobků má zásadní vliv na budoucnost podniku, jeho výnosnost a samotný zisk. Ale i tak nejsou firmy mnohdy schopny pokrýt všechny požadavky na tento rozvoj.

Tomuto útvaru se nevěnuje taková pozornost jako například obchodu a prodeje, přičemž v praxi by měl být spíše aplikován opak. Výsledky z úkonů, které oddělení výzkumu a vývoje provádí, se ve firmě promítnou až v budoucnu, a nejsou tak otázkou současnosti.

Při sestavování plánu výzkumu a vývoje se řeší životní cyklus výrobků, současná úroveň technologie a vyspělost daného odvětví, dále také pozice, jakou podnik má v daném odvětví a jakou by chtěl mít, k jaké směřuje. Řeší se také otázka konkurence na daném trhu, riziko spojené s výzkumem a vývoje.

Při rozpočtování je důležité, zda jde pouze o jeden nebo skupinu nových výrobků (skupina může být například určitá oblast, do které chce firma investovat), časový harmonogram a potřeba zdrojů.

Dále jsou to také atributy jako využití kapacit, kalkulace nákladů spojených s daným projektem, ohodnocení úrovně rizika a výpočet cash flow do budoucnosti.

2.3.3 Plán nákupního oddělení

Nákupní oddělení navazuje na téměř všechny oblasti celého podniku. Cena, za kterou je nákupní oddělení schopno nakoupit vstupy, přímo ovlivňuje hrubou marži společnosti. Přímý vliv má také na skladování, velikost zásob, výrobní proces, kvalitu výrobků, logistiku (tedy řešení zásobování a dopravy), dále závazky a podmínky jejich vzniku (například splátkové kalendáře, skonta, apod.).

2.3.4 Prodejní rozpočet

Hospodářským střediskem, o jehož rozpočtu se bude jednat v praktické části práce, je právě středisko **Marketingu**. A jelikož marketingový rozpočet spolu s rozpočtem prodejním představuje tzv. spojení obchodní strategie firmy s ostatními plány, bude podstata právě těchto dvou rozpočtů více teoreticky rozebrána v těchto dvou podkapitolách.

Dle Žůrkové (2007, s. 79) „*prodejní rozpočet definuje úroveň a mix nabízených výrobků a služeb.*“ Je stěžejním rozpočtem pro stanovení rozpočtu nákladů či propagace a reklamy, tedy marketingu. Prodej jako takový je totiž ve firmách brán jako generátor výnosů a zisku celého podniku. Podstatné jsou tržby z prodeje ve Výkazů zisku a ztrát a již z této skutečnosti se dá logicky vyvodit, že prodejní rozpočet má jakési postavení.

Při tvorbě prodejního rozpočtu je třeba vědět, co se bude prodávat, jaká bude cena daných výrobků či služeb, v jakém objemu a jakým způsobem se dané výrobky a služby dostanou k zákazníkům. V praxi se prodejní rozpočet sestavuje různě, záleží, o jaký typ organizace jde, jaké produkty či služby prodává a na jakém trhu. Vždy je lepší mít více informací z oblasti vývoje trhu, konkurence, cen, zákazníků, aby byl prodejní rozpočet přesnější. Rozpočet vždy ovlivňuje:

- provozní náklady – výrobní mix, délka cyklu výrobků, výroba, zásoby,
- administrativa – počet zaměstnanců v administrativě,
- výzkum a vývoj – případné záměny produktů, technické a technologické inovace,
- kapitálové investice – zázemí ve formě budov a hal, stroje, přístroje,
- a cash flow – závazky a pohledávky, zásoby.

Obecně se pak prodejní rozpočet tvoří:

1) Podle skupin výrobků či služeb

U zboží je od dodavatele známa pořizovací cena, je třeba zjistit předpokládaný prodej v následujícím roku, a to množstevně (v ks) nebo objemově (v Kč). Je dobré mít k dispozici údaje z minulých let. Pokud je známo prodejní množství, násobí se prodejní cena s množstvím, což dá dohromady tržby. Vhodné je spočítat si také marži v Kč a v %.

2) Podle jednotlivých odběratelů

U tohoto typu se využívá prognóz odběratelů. I když nemusí být zcela přesné, mohou posloužit k zjednodušení tvorby rozpočtu a to tím, že poskytnou jakési informace.

Většinou se kladou otázky, kolik odběratel v minulosti odkoupil, za kolik, zda plánuje nakoupit více nebo méně a o kolik. Tento postup je vhodný pro velkoobchody, které mají několik odběratelů.

3) Na základě účetních dat z minulých let

Hlavním podkladem je Výkaz zisků a ztrát, ve kterém se nachází členění tržeb na dílčí složky. Čím více výkazů (tedy za více let) je k dispozici, tím lépe se účetních dat dá využít. Data se přehledně seřadí do tabulky a vypočítají se meziroční růsty či poklesy v tržbách. Podle těchto výpočtů se určí předběžný trend vývoje tržeb do budoucna. Jde o velmi jednoduchý postup sestavení prodejního rozpočtu.

Rozpočet se dá tvořit i na základě podkladů výzkumu a vývoje trhu či na základě podnikové strategie vůči konkurenci. (Žůrková, 2007)

2.3.5 Marketingový rozpočet

Kotler (2007, s. 113) uvádí, že „*marketingový rozpočet je v podstatě výkaz očekávaných zisků a ztrát, přičemž k určení příjmů se použijí předpokládané tržby jednotky a průměrná čistá cena. Na straně výdajů jsou uvedeny náklady na výrobu, fyzickou distribuci a marketing. Výsledný rozdíl představuje očekávaný zisk. Tento rozpočet je předložen vyšší úrovni řízení, která jej schválí, nebo zamítne. Po schválení se stává základem pro nákup materiálu, plánování výroby, plánování lidských zdrojů a marketingové operace.*“

Marketingový rozpočet je součástí hodnocení marketingu, které se zabývá způsoby, jak se dostat tam, kam daná společnost chce. Také je spolu s marketingovými **cíli základním nástrojem kontroly marketingového plánu.**

Samotný marketingový rozpočet velmi napomáhá při finanční kontrole marketingového plánu, která má periodický charakter. Splnění plánu je závislé především na schopnostech zaměstnanců firmy, jejich přístupu k plnění úkolů, přístupu k zákazníkům a dodržování týmové práce. (Jakubíková, 2012)

Jak tvrdí Žůrková (2007), tvorba marketingového rozpočtu značně závisí na rozpočtu prodejním, a to protože čím větší objem prodeje je, tím více rostou náklady na marketing.

„Základní otázky při tvorbě marketingového rozpočtu:

- 1. Jaké zdroje mají být použity?*
- 2. Jaký marketingový mix použít pro přesun produktu/služby z firmy k zákazníkům?“ (Žůrková, 2007, s. 84)*

Obrázek 2. 2 Základní otázky kladené při tvorbě marketingového rozpočtu.



Zdroj: vlastní zpracování

Marketingový rozpočet se skládá z několika hlavních částí, mezi které patří:

- **prodej** (zaměstnávání prodejců a obchodních zástupců, přímý prodej, apod.),
- **podpora prodeje** (kombinace ceny a prémiových výrobků, slevové kupóny, zvláštní umístění v obchodech, sponzorství),

- **reklama** (zaměřuje se na image společnosti, produkt a značku, může být také zaměřena na cílový segment trhu a využívá různých médií),
- **produktový vývoj** (například nový obal či vzhled výrobku),
- **zákaznický servis** (zahrnuje záruční servis, školení, reklamace, atd.),
- **distribuce** (řeší, zda je zboží distribuováno vlastními zdroji nebo přes velkoobchody či jiné distributory).

Při tvorbě marketingového rozpočtu je důležité brát v potaz nebezpečí nerentabilně vynaložených nákladů. A to hlavně při tvorbě, kdy zvýšení prodeje navyšuje stejným procentem i náklady na marketing.

Ne vždy platí, že navýšením investic získá firma přínos z marketingu. Rozpočet se dá také vytvořit na základě podnikového strategického plánu (stanovení toho, jak se podnik chce v budoucnu profilovat na daném trhu).

Třetím způsobem tvorby marketingového rozpočtu je stanovení dle životního cyklu produktu a případně s tím spojené nutnosti investovat.

To, co nejvíce ovlivňuje tvorbu marketingového rozpočtu, je **tržní potenciál**. Ten zahrnuje tržní podíl, segment trhu, pozici na trhu vůči konkurenci podniku, loajalitu zákazníků, nákupní či jiné zvyklosti zákazníků, fáze životního cyklu produktu, apod. A důležité je také odvětví, ve kterém daný podnik podniká, protože každé odvětví vyžaduje různou propagaci a reklamu, což se poté projevuje v marketingových nákladech. (Žůrková, 2007)

Krajňák (2015) píše ve svém elektronickém článku, který je zveřejněn na webovém serveru Clipsan.com, o 6 tipech pro plánování marketingového rozpočtu. O rozpočtu na marketing tvrdí, že je třeba zvážit jednotlivé náklady, jejich výši a důležitost. V praxi se dá totiž za reklamu a jiné marketingové aktivity i desetitisíce či statisíce, ale nemusí to vždy přinést očekávaný efekt. Uměním je maximalizovat přínos z každé utracené koruny z investice.

Následující tipy nejsou návodem k tomu, jak sestavit rozpočet krok po kroku. Ale jejich cílem je pomoc při uvědomění si podkladů a informací pro tvorbu rozpočtu, přičemž na začátku všeho stojí stanovení cíle nebo cílů. U těch se ještě také zaměřit na otázku „Proč?“ Vše je na závěr doplněno finančním plánem, který už obsahuje i plánované investice do marketingových činností.

Jak tedy zpracovat rozpočet správně, aby nedošlo k výskytu velkých odchylek skutečnosti od plánu? To vše autor článku shrnul do šesti praktických tipů. Tyto tipy jsou velmi podstatnými činnostmi, které je třeba udělat, aby rozpočet pro další rok byl alespoň nějakým způsobem odlišný od těch za předchozí roky.

Tip č. 1: Zhodnocení předchozího roku

Podstatné je zhodnotit, do jaké míry byly v tomto plánu naplněny cíle a strategie podniku. Také projít si kampaně, porovnat investice do nich vložené s výsledky, které reálně pro firmu přinesly.

Pokud se podnik zúčastnil veletrhu či výstavy v předchozím roku, je dobré si vyčíslit veškeré náklady a zhodnotit přínosy, například: počet získaných kontraktů, počet zákazníků, kteří podepsali smlouvu, apod.).

Tip č. 2: Kontrola strategie

V tomto kroku je důležité si jednotlivě projít strategie podniku a všechny je vyhodnotit. Zda jsou dané strategie ještě aktuální, je třeba je korigovat s ohledem na vývoj trhu.

Běžně se posuzuje značka firmy, cílová skupina zákazníků, konkurence, propagační materiály, aktivity online (například sociální sítě), webové stránky firmy, publikovaný obsah, reklamní kampaně a to, jak firmu vnímají její zákazníci.

Tip č. 3: Vyhodnocení příležitostí

Vyhodnocení příležitostí zahrnuje identifikaci všech marketingových příležitostí pro podnik, které se nabízejí v následujícím roku.

Obsahuje také zvážení, které z těchto příležitostí dokáže firma využít, a to s ohledem na její kapacity, zdroje a schopnosti. Pro zjištění příležitostí je třeba si odpovědět na několik otázek, z jejichž odpovědí se dá vyvodit závěr:

- Připravuje se firma na uvedení nového výrobku na trh? V takovém případě by vznikla potřeba investovat do nové kampaně.
- Co ještě může firma zákazníkům nabídnout?
- Bude firma budovat databázi kontaktů? Musela by si totiž připravit zajímavý a hodnotný e-book, který by nabízela zdarma výměnou za kontakt.

- Chce se firma pustit do obsahového marketingu? Bylo by potřeba najmout nové zaměstnance.
- Bude se v následujícím roce konat zajímavý veletrh nebo veletrhy, na kterých by měla příležitost získat nové zákazníky? Jaké náklady budou s touto akcí případně spojeny? Je důležité zvážit svou účast.

Tip č. 4: Přehodnocení marketingového rozpočtu

Pokud se v minulých letech investovalo do marketingových aktivit až příliš, musí si firma stanovit své priority a umět si například stanovit určité procento z příjmů, ze kterého bude marketingové kampaně realizovat. Efektivní a levné se jeví reklama na sociálních sítích s odkazem na webové stránky.

Tip č. 5: Snížení počtu marketingových aktivit

Tento krok nutí firmy snižovat svůj počet marketingových aktivit, tedy vynechat ty aktivity, které nepřinášejí reálné výsledky. Za jednu novou aktivitu se doporučuje obětovat alespoň jednu starou.

Tip č. 6: Stanovení priorit

Tento krok souvisí s cíli a plány společnosti, čeho chce firma dosáhnout v následujícím roce, zda potřebuje rozšířit povědomí o značce, zda chce získat nové kontakty, apod. Na základě toho vybrat jednu z cest dosažení cíle a následně zvolit vhodný nástroj marketingu.

Je dobré napsat si na papír marketingové cíle a k nim také plánované náklady, uvést k nim očekávané přínosy a stále pokládat sobě i kolegům otázku **Proč?** Polovinu papírků s nejmenší prioritou pak dát stranou a věnovat se nejlépe třem nejdůležitějším cílům. (Krajňák, 2014)

2.4 Marketingový plán

Protože se v praktické části bude vycházet z údajů marketingového plánu – jako podkladu pro tvorbu nového rozpočtu pro hospodářské středisko **Marketing**, bude tato kapitola věnována právě teorii marketingového plánování.

2.4.1 Podstata plánování

Každé plánování určuje, čeho a jakým způsobem by mělo být v budoucnosti dosaženo. Součástí plánování je také zkoumání vnějšího podnikatelského prostředí, konkurence, partnerů, stávajících i potenciálních zákazníků. (Jakubíková, 2008)

Aby došlo k sestavení a realizaci plánu, je zapotřebí zabezpečit informační zdroje, konkretizovat záměry, které pro danou oblast plánování vyplývají z nadřazených cílů, predikovat budoucí vývoj, vypracovat návrh plánu, seznámit dotčené útvary organizace s návrhem plánu (také identifikovat stanoviska těchto útvarů k návrhu plánu a případně upravit plán dle jejich připomínek) a kontrolovat realizaci plánovaných záměrů a nápravných opatření. (Landa, 2008)

Dle Žůrkové (2007) odborná literatura nestanovuje, kolik by měl mít proces plánování celkem fází, přičemž tato stádia jsou velmi specifická, ovšem také závislá na mnoha faktorech, například velikosti podniku.

Základní čtyři fáze procesu plánování jsou zobrazeny na obrázku 2.3. Pro dobré pochopení jednotlivých fází je důležité si umět postupně odpovídat na jednotlivé otázky, a to dle chodu hodinových ručiček.

Obrázek 2. 3 Jednotlivé fáze plánovacího cyklu.



Zdroj: zpracováno dle Žůrkové, 2007, s. 12

Úspěch celého procesu velkou měrou závisí na primárních informacích a jejich kvalitě, je proto důležité stanovení týmu pro tvorbu plánu, tedy toho, kdo se bude účastnit plánovacího cyklu.

Počet členů vždy závisí na velikosti a struktuře firmy, v malé firmě to může být pouze jedna osoba, v případě většího podniku, ve kterém je vícevrstvá struktura, bude tým složen z controllera či ekonoma a vyššího managementu, například vedoucí zástupci jednotlivých útvarů v podniku (prodej, výroba, marketing, logistika, účetní oddělení).

Při plánování je nutno již znát a mít předem vymezeny cíle organizace, na kterých je celý proces plánování spolu s jinými procesy závislý. Žůrková (2007, s. 15) ve své knize uvádí, že „*je důležité, aby plán a z něj vycházející rozpočet na budoucí období byly v souladu se stanovenými cíli a misí firmy a aby kroky a postupy z něj vyplývající sloužily k naplnění mise a dosažení cílů.*“ Dlouhodobé cíle podniku jsou většinou maximální cíle, kterých chce daná organizace dosáhnout. Měly by být písemně zpracovány v konkrétním dokumentu vydaném vedením firmy, měly by být srozumitelné a reálné a zároveň by měly sloužit jako podklad strategickému plánování. Dlouhodobý cíl je jisté vodítko, které identifikuje směr, kterým se chce firma do budoucna ubírat a čeho chce dosáhnout. (Žůrková, 2007)

O misi píše Jakubíková (2008, s. 22), že „*poslání (mise) představuje hlavní důvod existence organizace.*“

Jde o objasnění účelu a smyslu existence organizace, o vztahy k ostatním subjektům na trhu, o firmou uznávané hodnoty. U vize se obecně zaměřuje spíše na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnu. Důležité je vyjasnění obecného směru, motivování lidí k vykročení tím správným směrem a také rychlá koordinace úsilí mnoha lidí.

Vizi by si měl člověk zapamatovat po přečtení do pěti minut, v současnosti firmy své vize zveřejňují a různě ji formulují. Výsledkem procesu strategického plánování je strategický plán, který souží jako podklad pro projednávání se skupinami uvnitř i vně podniku, například vlada, odbory, zainteresované podniky či jiné svazy a spolky. (Jakubíková, 2008)

Strategický plán musí také řešit otázky budoucnosti a způsoby, jak se bude podnik schopen přizpůsobit změnám, například ve velikosti podniku, investicích, rozvoji, výzkumu a vývoji, ve finanční struktuře, v pokroku technologií, v produktovém rozpětí, apod. Uvedením plánu do praxe spolu s případným přeplánováním zdrojů či realokací se zabývá manažerský neboli taktický plán. A tzv. operativní plán obsahuje nejdetailnější části plánu na všech úrovních firmy, například plán mezd, plán skladování a kontrola skladu, plán výroby.

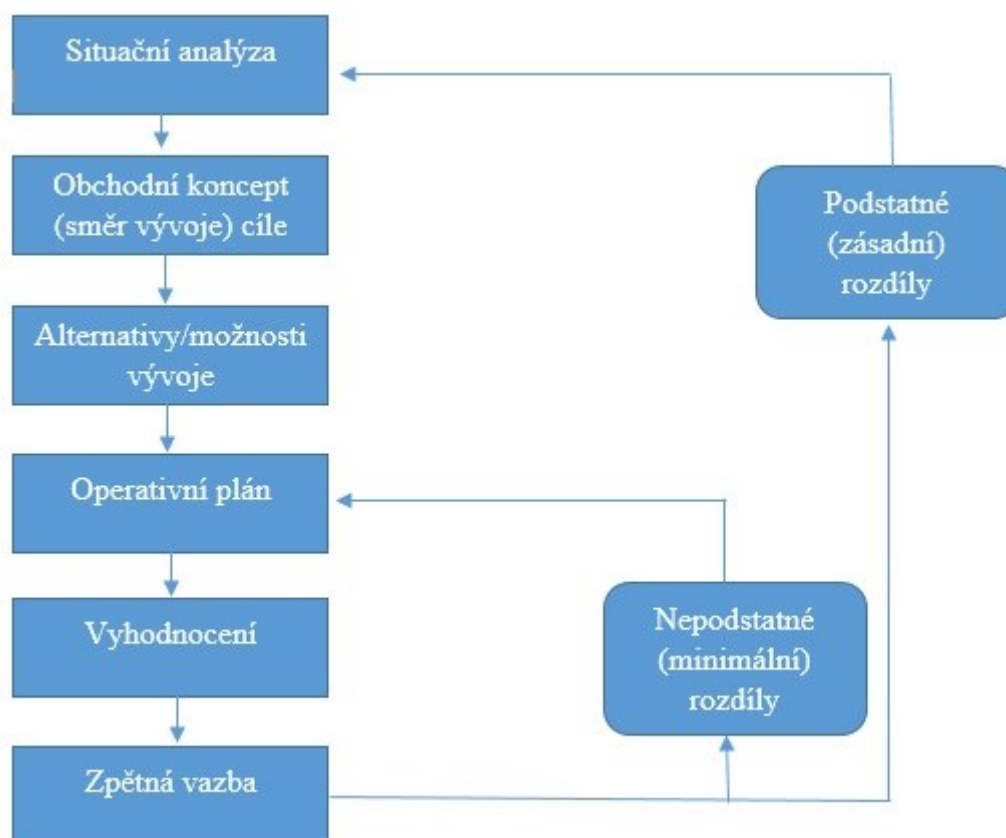
Tabulka 2. 3 Rozdíly mezi jednotlivými plány.

Kritérium	Strategické plánování	Manažerské plánování	Operativní plánování
Časový horizont	Dlouhodobější – obvykle min. 1 rok a více	Obvykle do 1 roku	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální)
Hlavní důraz	Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	Naplánování, jak strategii implementovat v praxi	Plánování denních podnikových operací
Nejistota	Velmi vysoká	Střední	Nízká
Detailní úroveň/rozpracovanost	Pouze globální otázky	Více detailní	Velmi detailní
Šíře obsahu	Velmi široká	Zaměření na detailnější plánování dané strategie	Velmi specifická
Plánovací metody	Většinou nestrukturované	Více strukturované	Vysoce strukturované (mnohdy speciální SW)
Možnost vyhodnocení a změny plánu	Poměrně složitě a nesnadno opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Často snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Zdroj: zpracováno dle Žůrkové, 2007, s. 22

Před samotnou tvorbou rozpočtu je potřeba mít k dispozici aktuální business plán a operativní plán. Mezi jednotlivými kroky cyklu strategického plánování jsou úzké interakce, jak zobrazuje následující obrázek. Chce-li být cyklus kvalitní a úspěšný, musí mít vazby mezi kroky ještě mnohem užší. V praxi na sebe většinou jednotlivé kroky navazují velmi úzce, až se téměř prolínají.

Obrázek 2. 4 Cyklus strategického plánování.



Zdroj: zpracováno dle Žůrkové, 2007, s. 27

2.4.2 Podstata marketingového plánování

Marketingový plán je součástí podnikového plánování, které přináší systematické vedení podniku a směřuje k dosažení předurčených cílů, a to s ohledem na vnitřní i vnější okolí podniku. Je jedním z nejdůležitějších výstupů marketingu. To, co marketingový plán obsahuje, jakou má strukturu a formu, je výsledkem vzájemné součinnosti mnoha aktivit v podniku a také různých dalších významných vlivů, jako je například trh a tržní prostředí.

Marketingové plánování úzce souvisí s ostatními plánovacími procesy, především s plánovanou výrobou, financováním či plánováním lidských zdrojů.

Stalo se osou marketingového řízení a je v mnoha publikacích chápáno jako racionální prosazování tržních úkolů, odvozené od stanovených podnikových cílů. Marketingové plánování se člení stejně jako plánování podnikové, tedy na strategické, taktické a operativní. (Kotler, 2004)

2.4.3 Závislosti mezi marketingovými plány

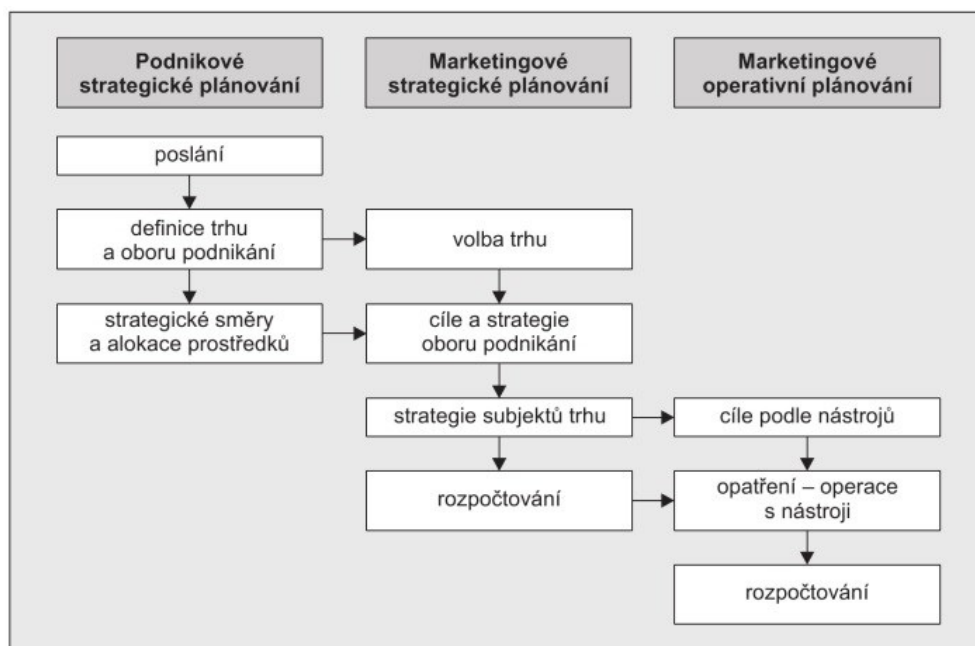
Plánování je vždy chápáno dynamicky, jako nezastupitelný prostředek, napomáhající lepší odhalení schopností samotného podniku. Marketingové plánování je tedy bráno jako jeden z nejsložitějších úkolů marketingu a jak tvrdí Jakubíková (2008), je třeba rozlišovat strategické a operativní marketingové plánování. Zdroje a cíle se totiž liší podnik od podniku a měnit se budou i v čase.

Podnikové strategické plánování se zaměřuje na rozvoj strategie podniku a **strategické marketingové plánování** pak slouží formulaci strategií.

„Podnikové strategické plánování a marketingové strategické plánování se mohou rozlišit podle nositelů, objektů a procesu rozhodování:

- **Nositelem rozhodování** je u podnikového strategického plánování podnikové vedení, při marketingovém strategickém plánování vedení podnikatelských oborů a skupin výrobků a při marketingovém operativním plánování management produktu.
- **Objektem rozhodování** při podnikovém strategickém plánování je celý podnik, při marketingovém strategickém plánování jednotlivé podnikatelské obory. Operativní marketing se zabývá dílčími oblastmi v rámci jednotlivých skupin výrobků. U podnikového plánování se provádí rozsáhlá analýza podnikového potenciálu. U strategického marketingového plánování analýza tržního potenciálu, aby bylo možno udržet dlouhodobé možnosti vlivu a dalšího rozvoje.
- **Z pohledu rozhodovacího procesu** je zřejmé, že strategická rozhodování jsou založena na problému, který se špatně strukturalizuje. Strategická rozhodnutí vyžadují tvůrčí a inovační myšlení.“ (Jakubíková, 2008, s. 64)

Obrázek 2. 5 Vzájemné závislosti mezi jednotlivými typy plánování.



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 63

2.4.4 Obsah marketingového plánu

Vše, co musí obsahovat marketingový plán, zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 2. 4 Obsah marketingového plánu.

Část	Účel
Executive summary	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení.
Současná marketingová situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce.
Analýza SWOT	Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit.
Cíle a problémy	Stavují cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
Marketingová strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu.
Programy činnosti	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát.
Rozpočty	Očekávaný výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu.
Kontrolní mechanismy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu.

Zdroj: zpracováno dle Kotlera, 2007, s. 109

2.4.5 Fáze marketingového plánování

Výchozí fází strategického marketingového plánování je vypracování situační analýzy a prognózy vývoje prostředí. Právě tomuto se věnuje *Fáze analýzy a prognózy*.

Následují další fáze: cíle a strategie podnikatelských oborů, určení strategie subjektů trhu, zhodnocení a volba strategií, strategické rozpočtování, implementace marketingových strategií a kontrola marketingové strategie.

Jelikož se tato práce zaměřuje na marketingový rozpočet, je z výše uvedených přibližena **strategie rozpočtování**. Tato strategie nastává tehdy, kdy je zapotřebí kvantifikování úkolů pro jednotlivé organizační jednotky, protože každá strategie představuje pro společnost různou výši nákladů. Do rozpočtování se zahrnují náklady i výkony – tedy obrát, zisk, podíl na trhu, apod. Rozpočet označuje priority, slouží jako podklad pro motivaci a vymezení odpovědnosti, řídí a kontroluje úkoly a také dává odpověď na otázku ***Kde je těžiště marketingové strategie?*** (Jakubíková, 2008)

2.4.6 Výchozí strategický marketingový plán

Velmi často bývá strategický marketingový plán ztotožňován s dlouhodobým plánem. Je ale třeba tyto dva pojmy odlišovat. Jak, to ukazuje tabulka níže.

Tabulka 2. 5 Základní odlišnosti mezi strategickým a dlouhodobým plánem.

Strategický plán	Dlouhodobý plán
Plánuje se rychle	Plánuje se periodicky
Očekávají se změny	Předpokládá se pokračování aktuálních trendů
Řeší se stav „v čem by se mělo podnikat“	Řeší se stav „v čem se podniká“
Plánují se možnosti	Plánuje se odzadu C, B, A

Zdroj: zpracováno dle Jakubíkové, 2008, s. 68

To, že má firma kvalitně zpracován strategický marketingový plán, ještě neznamená záruku úspěchu. Aby šla ale společnost úspěchu naproti, měl by její plán splňovat jisté charakteristiky: měl by být snadno pochopitelný, přesný a detailní, měl by být realistický a přizpůsobitelný změnám, měl by jasně identifikovat úkoly a zahrnovat veškeré tržní faktory, důležité pro danou firmu. (Jakubíková, 2008)

2.5 Metody hodnocení současné situace podniku

Metod, které se zabývají hodnocením současné situace podniku, je mnoho. Záleží na tom, jaká oblast se hodnotí. Některé metody na sebe však úzce navazují. Při hodnocení tvorby každého rozpočtu by měla firma vycházet z finanční situace podniku. A důležité také je podnikové prostředí a faktory, které společnost ovlivňují.

Současná situace podniku bude hodnocena dle vybraných ukazatelů finanční analýzy, swot analýzy a analýzy odchylek. Proto je popsána teorie právě těchto metod.

2.5.1 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Mezi základní metody finanční analýzy se řadí analýza ukazatelů stavových, tokových, rozdílových, poměrových, analýza soustav ukazatelů a na závěr souhrnné ukazatele hospodaření. Hodnocení finanční situace se bude v praktické části zabývat ukazateli rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Vzorce vybraných ukazatelů finanční analýzy jsou popsány dle Scholleové, 2012.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost slouží k hodnocení celkové úspěšnosti podnikání. Zisk, uváděný v čitateli u rentability, může být ziskem po i před zdaněním nebo i EBIT. Vyjádřeny mohou být aktiva, vlastní kapitál a tržby.

Čím vyšší rentability podnik dosáhne, tím lépe hospodaří. V ukazatelích rentability se poměřuje ukazatel tokový se stavovou hodnotou. Rentabilita vyjadřuje míru zisku, sloužícího k alokaci kapitálu. Nejčastěji se používají následující ukazatele.

- **Rentabilita aktiv (*Return on Assets, ROA*):** je pro měření rentability klíčovým prvkem. Poměřuje se zisk se všemi vloženými prostředky, přičemž se nebere zřetel na zdroj financování.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (*Return on Equity, ROE*):** ukazatel vyjadřuje, jak moc je efektivní reprodukce toho kapitálu, který do podnikání vložili vlastníci. Výsledná hodnota říká, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu, která byla investována vlastníky společnosti do podnikání.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

- **Rentabilita tržeb (*Return on Sales, ROS*):** ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku podnik vytvoří z jedné koruny celkových tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.3)$$

Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů informuje vedení společnosti o tom, jak jejich podnik využívá jeho jednotlivé majetkové části. Lze zde počítat s více ukazateli, v praktické části jsou však pouze vybrané ukazatele aktivity.

- **Obrat aktiv:** spolu s rentabilitou tržeb patří tento ukazatel mezi nejdůležitější ukazatele efektivnosti. Měří celkové využití majetku ve společnosti. Ukazatel by měl mít co nejvyšší hodnotu, minimálně by však měl být roven 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.4)$$

- **Doba obratu zásob:** vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do jejich konečné spotřeby nebo prodeje.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)} \quad (2.5)$$

- **Doba splatnosti pohledávek:** ukazatel vyjadřuje počet dnů, za které se pohledávky promění v hotovostní prostředky.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby}/360)} \quad (2.6)$$

- **Doba splatnosti krátkodobých závazků:** ukazatel udává počet dnů, ve kterých firma využívá bezplatný obchodní úvěr od svých dodavatelů.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)} \quad (2.7)$$

Ukazatele likvidity

Tato skupina ukazatelů vyjadřuje situaci podniku ve vztahu ke krátkodobým závazkům, tedy jak je firma schopna splácet své závazky. V praxi se používají tři nejdůležitější ukazatele likvidity.

- **Běžná likvidita:** tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát jsou cizí zdroje kryty oběžnými aktivy. Doporučuje se zvážit zásoby – jejich výši ve vztahu k prodejnosti. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

- **Pohotová likvidita:** výsledek by měl vykazovat hodnotu od 1 do 1,5. Pokud by byl nižší než 1, měl by podnik začít spoléhat na prodej svých zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

- **Okamžitá likvidita:** ukazatel vyjadřuje okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Doporučuje se udržet hodnotu v rozmezí 0,2 - 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují úspěšnost práce managementu společnosti při snaze získat dodatečné zdroje pro financování podnikových aktivit. V této práci budou vypočteny dva základní ukazatele zadluženosti.

- **Celková zadluženost:** tento ukazatel je základním u zadluženosti. Doporučuje se, aby se výsledná hodnota celkové zadluženosti pohybovala mezi 30 – 60 %, přičemž se doporučuje brát zřetel k tržnímu odvětví, ve kterém se firma nachází.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (2.11)$$

- **Míra zadluženosti:** velmi často využíván, poměřuje cizí a vlastní kapitál v podniku, používá se převážně při žádosti podniku o úvěr, při posuzování je důležitý časový vývoj. Současně také signalizuje, jak moc by mohly být ohroženy nároky věřitelů.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.12)$$

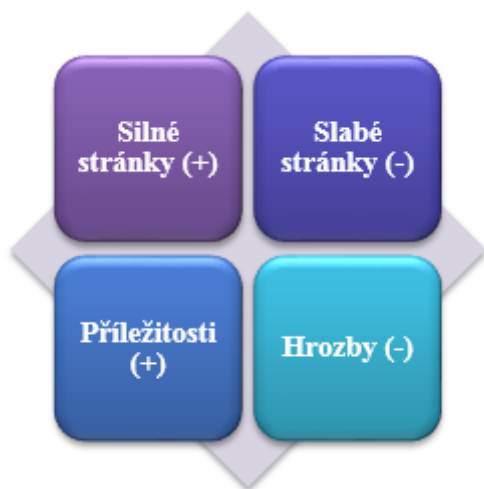
V případě rozhodování o rozpočtu pro jednotlivé útvary podniku je důležitý ukazatel srovnání nákladů vybraného hospodářského střediska podniku s celkovým obrátem či ziskem společnosti. Tento výpočet je dán podílem mezi uvedenými faktory. (Knápková, 2013)

2.5.2 SWOT analýza

*„Je velmi **jednoduchým nástrojem** pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).“* (Kozel, 2006, s. 39)

Tyto informace mohou být velmi podstatné pro organizaci při sestavování plánů/rozpočtů. Cílem každé firmy je omezování slabých stránek na co nejmenší počet, podpora silných stránek a využívání příležitostí, které nabízí tržní prostředí. Hrozbám se chce každý podnik vyhýbat, některé firmy se proti případným hrozbám jistí. Pokud podnik takovýmto předdefinovaným způsobem operuje, získá **konkurenční výhodu** na trhu.

Obrázek 2. 6 Grafické znázornění SWOT analýzy.



Zdroj: zpracováno dle Kozla, 2006, s. 39

V praxi to však není tak jednoduché, je potřeba mít dostatek kvalitních informací z vnitřních i vnějších zdrojů firmy. Dalším faktorem je, že na trhu nevystupuje snad žádný podnik, který by dokonale využíval příležitostí ze svého okolí a vystupoval by jako silný podnik, který nedokáže nic ohrozit. Každou firmu, i ty nejsilnější, ovlivňuje řada faktorů a každá má své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. K vymezení konkrétních faktorů, ovlivňující podnik, ať už pozitivně či negativně, slouží právě analýza SWOT.

Silné a slabé stránky firmy jsou spíše interní záležitostmi a jsou ovlivnitelné. Naopak příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího okolí podniku (tedy makroprostředí) a firma je nemůže změnit.

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby se při provádění analýzy zapisují do příslušných kvadrantů, které jsou znázorněny na obrázku. Ke každému pojmu se připíše určité faktory, které ovlivňují podnik.

Po určení těchto faktorů se definuje důležitost pravděpodobnosti výskytu těchto faktorů, a to pomocí vah odrážejících důležitost tohoto výskytu. Váhy lze volit od 1 do 5 nebo 10 a celkový odhad důležitosti neboli výkonnosti dává součet odhadnutých hodnot, které byly jednotlivým faktorům přiděleny. Výsledné hodnocení se může porovnávat s průměrnou hodnotou.

Jakmile jsou faktory ohodnoceny, může se přikročit k přehlednému grafickému vyjádření všech faktorů. Při hodnocení silných a slabých stránek k tomu slouží tzv. **matice závažnost/výkonnost** a při hodnocení okolních vlivů prostředí jsou to **matice příležitostí a matice ohrožení**.

Obrázek 2. 7 Matice závažnost/výkonnost.

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	posílit	udržet pozici
	nízká	nevýznamné	zvážit úsilí

Zdroj: Kozel, 2006, s. 40

Obrázek 2. 8 Matice příležitostí a ohrožení.

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
příležitost	vysoká	výborná příležitost	obtížně realizovatelná příležitost
	nízká	málo atraktivní příležitost	nevýznamná příležitost

		pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
závažnost	vysoká	výrazná hrozba	hrozba těžko uskutečnitelná
	nízká	hrozba s malou důležitostí	nezávažná hrozba

Zdroj: Kozel, 2006, s. 41

Po vyhodnocení těchto matic získá podnik přehled o faktorech, kterými by se měl začít zabývat ihned, a faktorech, které stačí zaevidovat s ohledem na případné změny v budoucnu. Mohlo by totiž dojít například ke zvýšení pravděpodobnosti výskytu či změně závažnosti některých z těchto faktorů. (Kozel, 2006)

SWOT strategie

Grasseová (2010) ve své publikaci popisuje tzv. Swot strategií, při níž se generují čtyři typy strategií. Jsou to WO strategie, SO strategie, WT strategie a ST strategie.

WO strategie: je strategie *hledání řešení*. Zaměřuje se na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Většinou jejich realizace vyžaduje získání dalších zdrojů.

SO strategie: je strategie *využití*. Využívají silných stránek k hodnocení příležitostí. Je to většinou žádoucí stav, ke kterému má firma směřovat. Na základě těchto strategií se definují vize a cíle podniku.

WT strategie: je strategie *vyhýbání*. Jsou to obranné strategie, snahou je odstranění slabých stránek a vyhnutí se hrozeb. Ve firmách jde o „boj o přežití“.

ST strategie: je strategie *konfrontace*. Pokud je organizace dostatečně silná na konfrontaci s hrozbami, je možné jejich zavedení.

Strategie se generují samostatně a může být vytvořeno několik jejich kombinací. (Grasseová, 2010)

2.5.3 Analýza odchylek

Tato metoda již patří k hodnocení současné tvorby rozpočtu podniku. Nejdůležitějším úkolem hodnocení nákladů je tzv. operativní kontrola. Ta se provádí jako porovnání aktuální výkonnosti firmy s plánem.

Při porovnávání je používána technika analýza odchylek (*variance analysis*), slouží jako kontrolní mechanismus, který je založen na použití metody zpětné vazby. V podstatě je totožný s metodou rozpočtové kontroly a patří do standardních obecných metod řízení, které se nazývají „*management by exception*“. Analýza odchylek sleduje více položek.

Při provádění analýzy odchylek se sledují a porovnávají rozdíly mezi skutečnými údaji a údaji plánovanými. Je důležité průběžně tuto analýzu provádět a sledovat tak, jak se jednotlivé veličiny mění. Poté by se měla sestavit tzv. kontrolní zpráva, která by měla obsahovat výčet odchylek, příčinu a možný důsledek. Výsledkem by měl být návrh nápravného opatření, díky němuž se firma dostává do požadovaného stavu, tedy přibližuje se plánu.

Odchylky mohou být příznivé a nepříznivé. Příznivé znamenají, že aktuální náklady jsou menší než plánované. V případě nepříznivých odchylek jsou aktuální náklady vyšší než plánované.

Analýza odchylek má hlavní úkol, a to poskytovat odpovědným manažerům informace kde a proč vznikají a hlavně na ně včas reagovat. Cílem manažerů je udržet a zvýšit výkonnost, efektivnost, ziskovost, hospodárnost a redukovat náklady.

Konstrukce typů odchylek je vždy závislá na konkrétních potřebách firmy. Hlavním důvodem tvorby analýzy odchylek je užitečnost a vypovídací schopnost. Neexistuje žádný jednotný seznam odchylek, který by byl používán ve všech firmách. (Petřík, 2009)

3. Zhodnocení tvorby rozpočtu hospodářského střediska

Úvodem kapitoly je představení společnosti, ve které je práce zpracována. Na základě poskytnutých informací je následně rozpracován stávající rozpočet pro jedno hospodářské středisko, čemuž předchází zhodnocení současné finanční situace podniku. V zájmu společnosti bylo zhodnocení stávající tvorby rozpočtu, konkrétně podnikového útvaru Marketing. Z jehož výsledků bude posléze navržena nová tvorba rozpočtu pro Marketing pro následující rok.

3.1 Představení společnosti ROBE lighting s. r. o.

Tato podkapitola se věnuje popisu společnosti ROBE lighting s.r.o. spolu s krátkým náhledem do historie a výrobního procesu. Zobrazeny jsou zde samozřejmě vybrané výrobky a zmiňují se také velké projekty, kterými se společnost uvádí v prezentacích.

3.1.1 Základní údaje

Společnost ROBE lighting, s.r.o. je velmi významným celosvětovým výrobcem vysoce kvalitních, inovativních, digitálních produktů (osvětlovací techniky) pro všechny oblasti zábavního průmyslu.

Pro společnost je důležitá jasná filozofie, a to co nejvíce se přizpůsobit zákazníkovi. Tedy naslouchat jeho potřebám, myšlenkám a přáním a neustále hledat možnosti, jak vylepšit spolupráci s obchodními partnery.

Sídlo společnosti se nachází v Rožnově pod Radhoštěm, ale hlavní areál je situován ve Valašském Meziříčí. V tomto průmyslovém areálu o rozloze 30.000 m² pracuje téměř 350 zaměstnanců. Prostřednictvím celosvětové distribuční sítě se výrobky ROBE lighting, s.r.o. exportují do více než 90 zemí světa. Cílem společnosti je nepřetržité rozšiřování počtu jejího obchodního zastoupení v dalších zemích.

Fotografie budovy a prvního výrobku ROBE jsou dostupné v příloze č. 1.

Společnost ROBE lighting, s.r.o. řídí majitelé Ladislav Petřek a Ing. Josef Valchář. Ve firmě mají jasně rozděleny úkoly a pravomoci. Ladislav Petřek dohlíží na chod společnosti, zaměřuje se na výrobu a motivaci zaměstnanců. Pan Ing. Josef Valchář koncentruje své podnikové aktivity na prodej výrobků a vývoj nových.

V rámci řízení firmy hodně cestuje, pravidelně se účastní veletrhů a výstav, komunikuje s distributory a obchodními partnery, je proto mediální tvář ROBE.

V příloze č. 2 lze nalézt aktuální výpis z obchodního rejstříku a v příloze č. 3 poté organizační strukturu společnosti.

3.1.2 Výrobky

ROBE lighting, s.r.o. stále expanduje na nové trhy v celém světě, jejich výrobky jsou využívány při velkých koncertech na pódích, v divadelních sálech, ve studiích televizí, dále také v architektonickém průmyslu, konkrétně jako osvětlovací technika interiéru a exteriéru budov.

Nabídka výrobků se stále rozšiřuje, technologie jsou stále inovovány. Výrobky ROBE lighting, s.r.o. mají tak vysokou přidanou hodnotu.

Do výrobního programu ROBE spadají dvě základní řady výrobků, a to ROBE a Anolis. Řada výrobků ROBE je přímo určena pro profesionální použití v zábavním průmyslu, zahrnuje inteligentně řízená svítidla založená na výbojkových lampách, nebo LED světelných zdrojích. Konkrétními produkty jsou rotační hlavy, ROBIN série, digitální série, LED video stěny, scannery, statická světla, RED série, media spinners, výrobníky mlhy, efekty, ovladače, příslušenství.

Do řady Anolis se řadí světelná zařízení určená pro architektonický průmysl. Výrobky Anolis slouží jako osvětlení budov, a to uvnitř i zvenčí. Jde o ekologické, úsporné LED architektonické osvětlení. Anolis má tyto produktové kategorie: ArcPad Xtreme, ArcSource 96 Integral, ArcPad 48 Series, ArcSource Outdoor, ArcSource Inground, ArcSource Indoor, ArcLine Outdoor, ArcLine Indoor, DIO Line, ArcLink, ArcPower, ArcControl, příslušenství.

V příloze č. 4 se nachází srovnání výrobků z obou řad a galerie všech produktů společnosti ROBE lighting, s.r.o. poté v příloze č. 5.

3.1.3 Historie

Společnost má netradiční historii. Sled nejdůležitějších událostí je seřazen dle období a uveden v tabulce 3.1.

Tabulka 3. 1 Historie společnosti.

1990- 1993	Ladislav Petřek narazil na rostoucí trh pro výrobu zábavního osvětlení, začal navrhovat a stavět zvukově aktivované světelné efekty, které na trhu distribuovala společnost Prolux. Později se k němu přidal pan Josef Valchář. V roce 1993 začali pánové poprvé spolu navrhovat jejich Scan.
1994	Vzniklo pojmenování ROBE Show Lighting. První velký úspěch byl na veletrhu ProLight & Sound v Německém Frakfurtu, kde pánové Petřek a Valchář získali prvního OEM zákazníka Steinigke Showtechnic GmbH. Prvními výrobky ROBE byly scannery a zvukově aktivovaná zařízení.
1995	Společnost poprvé představila v Rimini svůj nový scanner používající první generaci krokových motorů s vyššími otáčkami a lepší spolehlivostí. V té době už měla firma 25 zaměstnanců a koupila současné sídlo v Házovicích, kde jsou prostory o rozloze 1000 m ² . Byla to první budova ROBE, do které se situovala i administrativa i výroba.
1999	ROBE uvedlo na trh nový výrobek 250 Spot and Wash moving heads. Začalo se hodně inovovat. K firmě se přidala společnost Coemar a vyráběla se tak další řada prodků TAS, která byla představena na veletrhu PLASA v Londýně.
2000	V roce 2000 začala firma dodávat do zahraničí, například firmě Movietec z Německa, Starway z Francie a Sagitter z Itálie.
2001	Firma získala nové prostory o rozloze 5000 m ² ve Valašském Meziříčí, kde sídlí doposud.
2002	Nové výrobky řady Advanced Technology byly představeny na veletrhu PLASA 2002 a znamenaly velký úspěch. ROBE tehdy rozšířilo svou síť do 50 zemí.
2003	Firma zřídila nová světová zastoupení: ROBE UK Ltd., ROBE America, ROBE Italia. Na trhy byly uvedeny další nové výrobky ColorSpot a ColorWash 1200 AT Series.
2005	ROBE zřídilo další novou kancelář v Singapuru ROBE S.E.A. Investovala 4 milióny EUR na rekonstrukci závodu ve Valašském Meziříčí o rozloze 14 000 m ² a zahájila výrobu nového typu osvětlení Anolis neboli LED osvětlení budov.
2006	Představení 12 nových produktů na veletrhu PLASA.
2007	Americká pobočka změnila jméno na ROBE Lighting Inc. Bylo otevřeno nové vývojové centrum a i firma se přejmenovala na ROBE lighting, s.r.o.
2008	Trend integrace mezi vizuálním osvětlením a video zařízeními rostl, ROBE začalo vyrábět novou sérii digitálního osvětlení a sérii ROBIN, na jejíž vývoji pracoval celý tým výzkumu a vývoje.
2009	Firma ROBE rozšířila celý výrobní program, koupila společnost Dioflex, za 3, 5 miliónů EUR postavila budovu logistického centra a zdvojnásobila tak kapacity. Ve Frankfurtu představila novou sérii ROBIN.
2010	Všechny budovy byly přesunuty do Valašského Meziříčí a otevřela se nová obchodní zastoupení v Arabských Emirátech (ROBE U.A.E), sídlící v Abu Dhabi.
2011	Proběhla čtvrtá ROBE mezinárodní distributorská konference v hotelu Kempinski Hotel Gravenbruch v Německu. Zúčastnilo se 200 partnerů z 80 společností a 60 zemí světa.
2012	ROBE dosáhlo rekordního obrátu i zisku, zřídil se nový <i>Showroom</i> .
2013	ROBE organizovalo mezinárodní konferenci distributorů v hotelu Radisson Blu ve Frankfurtu nad Mohamem. Proběhla také mezinárodní konference Showlight 2013 v Českém Krumlově, které se zúčastnilo přes 350 odborníků osvětlovací techniky.

Zdroj: ROBE lighting, s.r.o.

3.1.4 Výrobní proces

Ve společnosti je několik středisek neboli útvarů, přičemž všechny se týkají výrobního procesu. Nejdůležitější oddělení je **výzkum a vývoj**, které má na starosti návrh mechanických a elektronických dílů a design výrobků. Dále je to **nákupní oddělení**, které se dělí dle zaměření trhu – na zdroje mezinárodní a tuzemské. Předchůdcem **výroby** je **předvýroba**, kde jsou vyráběny součástky do konečných výrobků. Všechny výrobky se testují, balí, instalují a aplikují. Skladováním a distribucí se zabývá oddělení **logistika**.

Oddělení **marketingu** má na starosti projekty, veletrhy a výstavy a celkově celosvětovou komunikační kampaň. **Prodej a logistika** řeší zásoby, prodej, expedici a také spolupracuje s distributory. **Ekonomické oddělení** zpracovává finanční rozpočty, vede účetnictví. A **technická podpora** má za úkol řešit servis a opravy, dodávky náhradních dílů, údržbu výrobků, jejich přípravu a instalaci. V rámci podnikové etiky jsou pro zaměstnance organizována pravidelná školení, kterých se pravidelně účastní i někteří distributoři.

3.1.5 Významné projekty

ROBE osvětluje mnoho významných projektů a budov po celém světě, mezi ty nejvýznamnější v historii společnosti se řadí celosvětové koncertní turné Deep Purple 2003, dále finále Eurovize 2005 a 2007, ceremoniály na Zimních Olympijských hrách 2006 v Turíně, koncert Robbieho Williamse v Dubaji 2006, celosvětové koncertní turné Genesis v roce 2007 a Police 2007 a mnoho dalších. Fotografie vybraných projektů viz příloha č. 6.

Jejich světla se využívají při akcích, které mohou lidé vidět v TV, osvětlují koncertní a festivalová pódia a několik druhů budov – kostely, divadla, kluby, památky a další.

Mezi významné projekty patří: Miss Universe SK, Miss World 2008 a 2009 v Jižní Africe, Big Brother South Africa, DJ Tiësto 2006 v Brazílii, FIFA World Cup 2010 v Jižní Africe, European Film Awards 2012 v Německu, Holiday on Ice 2012 v Nizozemsku, „Czech house“ Olympic Game 2012 ve Velké Británii. Dále světová turné Deep Purple 2003, Linking Park 2004, Celine Dion 2008 a mnoho dalších. V ČR například festival Hrachovka.

Co se budov (interiérů i exteriérů) týče, světla ROBE lze nalézt i při NHL Play off v USA (Detroit Red Wings). Dále na budovách Parliament House 2010 v Helsinkách, Battersea 2012 ve Velké Británii a pravidelně i Queensbridge hotel v Austrálii, a dalších.

U velkých kostelů je to Bath Abbey a Durham cathedral 2009 ve Velké Británii, v USA pak Cathedral of His Glory, Saint Paul's Lutheran Church, Christ Chapel Bible Church a First Baptist Church. Z významných divadel jsou to například Prague Quadrennial v České republice a Disney – Beauty and beast 2009 v Jižní Africe. Mezi kluby, které se pyšní světelnou technikou od ROBE patří například, Atlanta Underground (Austrálie), Razzle's Club, Penthouse Club – Reno v Nevadě a Oval Office 2009 (USA).

3.2 Zhodnocení finanční situace podniku

Vodítkem pro tvorbu jakéhokoliv rozpočtu v organizaci jsou vždy finanční prostředky. Proto je velmi důležité si před sestavováním jakéhokoliv rozpočtu alespoň úzce rozebrat finanční situaci podniku, poté ji zhodnotit a na základě výsledků rozhodnout, zda má smysl rozpočet tvořit a hlavně v jaké výši.

V této práci jsou vypočteny vybrané ukazatele finanční analýzy, které jsou považovány za nejdůležitější pro následnou tvorbu rozpočtu. Ke zpracování této práce byly poskytnuty výkazy za rok 2011 – 2013 (viz příloha č. 7).

Velmi důležitým faktem ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. je, že firma není zadlužená. Myslí se tím, že společnost neplatí žádné nákladové úroky.

Tabulka 3.2 zobrazuje konkrétní údaje, potřebné k výpočtu ukazatelů, postupovalo se dle vzorců 2.1 – 2.12. Všechny údaje jsou v tis. Kč a výpočty se nachází v příloze č. 8.

Tabulka 3. 2 Potřebné údaje k výpočtu ukazatelů v tis. Kč.

Položka	Údaje z rozvahy a VZZ v letech 2011 - 2013 (v tis.Kč)		
	2011	2012	2013
Cizí zdroje celkem	177788 tis.Kč	95853,00 tis.Kč	132438,00 tis.Kč
Aktiva celkem	811313 tis.Kč	913678,00 tis.Kč	1102753,00 tis.Kč
Vlastní kapitál celkem	622628 tis.Kč	799383,00 tis.Kč	944605,00 tis.Kč
Oběžná aktiva	574585 tis.Kč	672014,00 tis.Kč	794780,00 tis.Kč
Krátkodobé závazky	176460 tis.Kč	94417,00 tis.Kč	131346,00 tis.Kč
Krátkodobé pohledávky	144917 tis.Kč	206031,00 tis.Kč	359009,00 tis.Kč
Zásoby	276332 tis.Kč	275346,00 tis.Kč	295148,00 tis.Kč
Krátkodobý fin. Majetek	113874 tis.Kč	158139,00 tis.Kč	139444,00 tis.Kč
Čistý zisk	114452 tis.Kč	217295,00 tis.Kč	304489,00 tis.Kč
EBIT (žádné úroky!!)	138939 tis.Kč	267310,00 tis.Kč	373076,00 tis.Kč
Tržby = výkony	972016 tis.Kč	1281663,00 tis.Kč	1502687,00 tis.Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ROBE lighting, s.r.o.

V tabulce 3.3 jsou výsledné údaje vypočtených ukazatelů.

Tabulka 3.3 Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Ukazatele finanční analýzy	Konkrétní ukazatel	Výpočty ukazatelů v letech		
		2011	2012	2013
Ukazatele rentability:	ROA	17,13%	29,26%	33,83%
	ROE	18,38%	27,18%	32,23%
	ROS	11,77%	16,95%	20,26%
Ukazatele aktivity:	Obrat aktiv	119,81%	140,28%	136,27%
	Doba obratu zásob	102 dní	77 dní	71 dní
	Doba splatnosti pohledávek	53,67 dní	57,87 dní	86,01 dní
	Doba splatnosti kr.závazků	65,35 dní	26,52 dní	31,47 dní
Ukazatele likvidity:	Běžná likvidita	3,26	7,12	6,05
	Pohotová likvidita	1,47	3,86	3,79
	Okamžitá likvidita	0,65	1,67	1,06
Ukazatele zadluženosti:	Celková zadluženost	22%	10%	12%
	Míra zadluženosti	29%	12%	14%

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že téměř všechny výsledné hodnoty vybraných ukazatelů finanční analýzy se rok od roku zlepšovaly.

3.2.1 Ukazatele rentability

Co se rentability týče, u tržeb se každoročně zvyšovala, což znamená, že se zvyšuje i míra hodnocení celkové úspěšnosti podniku. Výnosnost aktiv i vlastního kapitálu v ROBE také každoročně stoupá. V posledním sledovaném roce dosahovaly výsledné hodnoty těchto ukazatelů až 33,83 a 32,23 %.

3.2.2 Ukazatele aktivity

U ukazatelů aktivity jsou výsledky v počtu dní za rok, vyjma obratu aktiv. Ten vyjadřuje, jak firma využívá svůj celkový majetek. Hodnota by neměla být nižší než 1, a to se ve sledované společnosti nestalo ani v jednom ze sledovaných let. U doby obratu zásob i pohledávek je lepší co nejnižší počet dní. U zásob se firmě podařilo v průběhu let snižovat počet dní, u splatnosti pohledávek tomu bylo naopak. Předpokladem je poskytnutí delších obchodních úvěrů svým odběratelům. Doba splatnosti krátkodobých závazků by měla být v zájmu společnosti co nejvyšší.

3.2.3 Ukazatele likvidity

Hodnota běžné likvidity se v letech zvyšovala, což je dobře, protože o co více se zvýší oproti předchozímu roku, o to více jsou cizí zdroje kryty těmi oběžnými. Doporučenou hodnotou pohotové likvidity je minimálně hodnota 1, v ROBE jsou hodnoty každoročně nad 1. Například v roce 2013 znamenala hodnota pohotové likvidity, že krátkodobá aktiva jsou skoro až 4x větší než krátkodobá pasiva. U okamžité likvidity je dobré držet se okolo hodnoty 0,5. To se firmě dařilo v prvním sledovaném roce. Čím vyšší je hodnota, tím více kryje finanční majetek krátkodobé závazky, což pro ROBE opět není problém vzhledem k její zadluženosti.

3.2.4 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost by se správně měla pohybovat v rozmezí 30 – 60 %, firma nedosáhla ani minima, se kterým se obecně počítá, v žádném ze sledovaných let. Odůvodněním je jisté neexistence dlouhodobých závazků. Celkové cizí zdroje tedy obsahují v podstatě krátkodobé cizí zdroje, žádné úvěry. Proto je ukazatel poměrně nízký. Obecně se firmám spíše doporučuje financovat řadu věcí z cizích zdrojů, protože jsou mnohem levnější, než vlastní. Společnost ROBE si ale lpí na tom mít v podnikání vložen svůj vlastní kapitál a nevyužívat dlouhodobých úvěrů.

To souvisí také s ukazatelem míry zadluženosti, jehož výsledky jsou za všechny roky velmi optimální. Znamená to, že pokud by společnost chtěla žádat o dlouhodobý úvěr, nároky věřitelů by v této situaci nebyly ohroženy.

Z výsledků, které byly při zpracování této práce vypočteny, je zřejmé, že společnost ROBE lighting, s.r.o. se ve sledovaných obdobích nacházela ve fázi růstu. Společnost nevyužila za všechny tři sledované roky žádné nabídky dlouhodobých úvěrů a hodnota vlastního kapitálu, který společníci do podnikání vložili, dosahovala v posledním sledovaném roce dokonce téměř 1 mld. Kč, to je asi jen o jednu třetinu méně než dosahovaly celkové výkony firmy za tento rok.

Na základě výsledků vybraných ukazatelů finanční analýzy ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. a jejich vyhodnocení lze předpokládat, že společnosti se dařilo i v roce 2014. To také potvrzují výše hodnot jednotlivých položek plánovaného rozpočtu pro hospodářské středisko Marketing pro rok 2014.

3.3 Swot analýza

Za účelem zjistit, jaká je současná situace ROBE lighting, s.r.o. co se vnitřních a vnějších firemních podmínek týče, byla zpracována analýza Swot. Management společnosti zmínil několik faktorů, které byly následně rozčleněny do silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jak ukazuje tabulka 3.4.

Tabulka 3. 4 Swot analýza.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
postavení na trhu, dostupnost zdrojů, vývoj výrobků, dobré jméno (značka), ocenění Top Czech Quality, zahraniční zastoupení, sponzoring	nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci, vysoké náklady výroby, nedostatečné zhodnocení efektivity rozpočtu, vysoká závislost na některých dodavatelích, podnikání v oblasti jednoho průmyslu, neměřitelné cíle
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
poptávka po výrobcích, silné bariéry vstupu konkurence na trh, akvizice s klíčovými dodavateli, neexistující substitut, průnik na nové trhy, vysoká nezaměstnanost	vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, kurzové riziko, konkurence, vysoké odchylky v rozpočtech

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda byla zpracována v programu Grasseové (2010) zvaném „SW podpora“.

Na začátek se vypsaly jednotlivé faktory do skupin. Následně se k nim přiřadila identifikace neboli zdůvodnění, proč zrovna daný faktor patří do dané skupiny. Dalším krokem bylo stanovení důležitosti silných a slabých stránek. Bylo vybráno 5 manažerů podniku a ti podle svého uvážení prováděli párové srovnání silných a slabých stránek. Priority všech členů týmů se pro jednotlivé faktory sečetly a z těchto údajů se následně počítaly váhy (jako poměr součtu priorit daného faktoru k celkovému součtu priorit všech hodnocených faktorů). Na závěr se silné a slabé stránky seřadily dle jejich důležitosti. U silných stránek vyšel jako nejdůležitější faktor *dobré jméno a vývoj*. U slabých stránek dosáhl největšího počtu priorit faktor *neměřitelné cíle* a hned za ním byl faktor *nedostatečné zhodnocení efektivity rozpočtu*.

U příležitostí a hrozeb se ze začátku postupovalo obdobně, tedy jednotlivé faktory se napsaly do programu a proběhla jejich identifikace. Poté se každý faktor hodnotil, tentokrát týmově.

Hodnotila se atraktivita dopadu (u příležitostí), závažnost dopadu (u hrozeb) jednotlivých faktorů a pravděpodobnost jejich vzniku. Úroveň přínosu a úroveň rizika se vypočetla jako součin těchto dvou faktorů. U příležitostí měl jednoznačně nejvyšší úroveň přínosu faktor *poptávka po výrobcích* a u hrozeb *kurzové riziko*.

Identifikace jednotlivých faktorů, párové srovnání silných a slabých stránek jednotlivých členů týmu, týmové hodnocení příležitostí a hrozeb a konkrétní srovnání a seřazení všech skupin faktorů se nachází v příloze č. 9.

3.3.1 Zhodnocení vnitřního prostředí firmy

Pro zhodnocení vnitřního prostředí podniku byla na základě výsledků Swot analýzy v SW podpoře zpracována tabulka 3.5. Ke každému faktoru se vypsál počet přidělených bodů z matice Swot a vypočítaly se váhy. Přidělené body vyjadřují výkonnost a váhy závažnost. Podle průměrných hodnot se následně určila závažnost a výkonnost jednotlivých faktorů.

Tabulka 3. 5 Vyhodnocení vybraných kritérií vnitřního prostředí firmy.

Silné stránky	Počet bodů	Váhy	Jaká závažnost?	Jaká výkonnost?
Postavení na trhu	19	0,181	vysoká	vysoká
Dostupnost zdrojů	15	0,143	nízká	vysoká
Vývoj	20	0,190	vysoká	vysoká
Dobré jméno	20	0,190	vysoká	vysoká
Ocenění Top Czech Quality	6	0,057	nízká	nízká
Zahraniční zastoupení	14	0,133	nízká	vysoká
Sponzoring	11	0,105	nízká	nízká
Celkem	105	1,000		
Slabé stránky	Počet bodů	Váhy	Jaká závažnost?	Jaká výkonnost?
Nekvalifikovaní zaměstnanci	12	0,160	vysoká	nízká
Vysoké výrobní náklady	11	0,147	nízká	nízká
Nehodnocená efektivita rozpočtu	15	0,200	vysoká	vysoká
Závislost na dodavatelích	11	0,147	nízká	nízká
Podnikání v 1 průmyslu	10	0,133	nízká	nízká
Neměřitelné cíle	16	0,213	nízká	vysoká
Celkem	75	1,000		

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitějšími faktory jsou postavení na trhu, vývoj, dobré jméno a nehodnocení efektivity rozpočtu. U prvních třech zmiňovaných by měla firma pokračovat, udržet jejich pozici a upevňovat ji do budoucna, jsou to její silné stránky. Nehodnocení efektivity rozpočtu je slabou stránkou společnosti. A jelikož je to faktor s vysokou výkonností a zároveň i závažností, musí mu firma věnovat větší pozornost, nejlépe se pokusit to změnit.

Položky s nízkou výkonností a nízkou závažností jsou opakem. Není třeba jim věnovat velkou pozornost. Nekvalifikovaní zaměstnanci jsou slabou stránkou s vysokou závažností, proto je třeba se snažit tuto závažnost snižovat, i když výkonnost je nízká.

Naopak u položek dostupnost zdrojů a zahraniční zastoupení (silné stránky) je míra výkonnosti vysoká, ale vzhledem k nízké závažnosti je třeba zvážit vynakládané úsilí.

3.3.2 Zhodnocení vnějšího prostředí firmy

Vnější prostředí firmy bylo hodnoceno dle atraktivity dopadu příležitostí na jednotlivý faktor, závažnosti dopadu hrozby na jednotlivý faktor a jejich pravděpodobnosti vzniku.

Faktory příležitostí i hrozeb byly vypsané do tabulek vyhodnocení vybraných kritérií příležitostí a hrozeb (viz tabulka 3.6 a 3.7). Uvedl se vždy počet bodů atraktivity dopadu nebo závažnosti hrozby a pravděpodobnosti vzniku. Vypočítaly se průměrné hodnoty a kritéria se rozdělila.

Tabulka 3. 6 Vyhodnocení kritérií příležitostí.

Příležitosti	Přidělený počet bodů		Jaká je atraktivita?	Jaká je p?
	Atraktivita	p*		
Poptávka po výrobcích	5	4	vysoká	vysoká
Silné bariéry vstupu konkurence	4	4	vysoká	vysoká
Akvizice s dodavateli	3	4	nízká	vysoká
Neexistující substitut	3	5	nízká	vysoká
Průnik na nové trhy	3	3	nízká	nízká
Vysoká nezaměstnanost	4	3	vysoká	nízká

p* pravděpodobnost vzniku

Zdroj: vlastní zpracování

Kritéria *poptávka po výrobcích* a *silné bariéry vstupu*, jsou výbornými příležitostmi pro podnik. Je totiž velká pravděpodobnost, že tohoto firma může dosáhnout a také by to dle týmového hodnocení v SW podpoře mohlo mít velice dobrý dopad pro společnost ROBE. Naopak kritérium *průnik na nové trhy* má pro firmu nejmenší hodnotu ze všech příležitostí.

Hodně atraktivní příležitost, ale s náročnou realizací, je *vysoká nezaměstnanost*. Tím, že by firma pomohla snížit nezaměstnanost v kraji, by mohla nalézt kvalifikované zaměstnance, je to velká příležitost. Posledními dvěma kritérii jsou *akvizice s dodavateli* a *neexistující substitut na trhu*, tyto příležitosti jsou realizovatelné, ale nejeví se velmi atraktivní, proto o nich firma zatím moc neuvažuje.

Tabulka 3. 7 Vyhodnocení kritérií hrozeb.

Hrozby	Přidělený počet bodů		Jaká je závažnost?	Jaká je p?
	Závažnost	p*		
Vyjednávací síla odběratelů	3	2	nízká	nízká
Vyjednávací síla dodavatelů	3	3	nízká	vysoká
Kurzové riziko	4	4	vysoká	vysoká
Konkurence	2	2	nízká	nízká
Vysoké odchylky v rozpočtech	4	3	vysoká	vysoká

p* pravděpodobnost vzniku

Zdroj: vlastní zpracování

První, co je očividné, že žádné z kritérií nemá vysokou závažnost dopadu a nízkou pravděpodobnost vzniku. Pokud by se takové kritérium v budoucnu vyskytlo, znamenalo by pro firmu závažnou hrozbu, ale těžko realizovatelnou.

Pro firmu nejvýznamnější jsou hrozby *kurzové riziko* a *vysoké odchylky v rozpočtech*. Na to se firmě doporučuje se zaměřit.

Nevýznamnými hrozbami, které si firma může dovolit přehlížet, je *vyjednávací síla odběratelů* a *konkurence*. Co se týče vyjednávací síly dodavatelů, toto kritérium má sice vysokou pravděpodobnost vzniku, ale pro ROBE je to hrozba s nízkou důležitostí.

3.3.4 Swot strategie

Swot strategie byla také zpracována v programu SW podpora (viz příloha č. 9). Součástí jsou 4 dílčí strategie: strategie využití, hledání, konfrontace a vyhýbání. Postupovalo se tak, že jednotlivé faktory se kombinovaly za cílem vytvoření nových strategií. Nejdůležitější strategie jsou vypsány v tabulce 3.8 a konkrétní popis těchto strategií, spolu se všemi ostatními kombinacemi faktorů a jejich popisy, je uveden v příloze č. 9.

Tabulka 3. 8 Swot strategie.

Swot strategie	S: silné stránky	W: slabé stránky
O: příležitosti	SO strategie: strategie odbourání konkurence, strategie odbourání substitutů, strategie vysoké produktivity práce	WO strategie: strategie vzniku akvizice, strategie nízkých výrobních nákladů, strategie nezávislosti
T: hrozby	ST strategie: strategie neohrožení kurzovými ztrátami, strategie neohrožení dodavateli a odběrateli	WT strategie: strategie stability finanční situace, strategie diverzifikace rizika konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Stávající přístup společnosti k tvorbě a hodnocení rozpočtu

Společnost ROBE lighting, s.r.o. sestavuje řadu plánovaných rozpočtů ročně. Co se týče hospodářského střediska Marketing, management při sestavování jeho rozpočtu vychází zejména z dat minulých let a predikce vývoje poptávky. Například když oddělení výzkumu a vývoje vytvoří nový produkt, který se má v dalším roce prezentovat na trhu, marketingoví pracovníci s tímto počítají a už automaticky navyšují položky, kterých se to týká.

Co se efektivity vložených prostředků do skupin nákladových položek, které tvoří celý marketingový rozpočet, týče, firma provádí každoroční vyhodnocení návratnosti vložených prostředků formou sledování vývoje tržeb. Avšak nelze konkrétně říci, která položka byla v daný rok nejefektivnější.

Právě to bylo důvodem zpracování této diplomové práce. Firma požaduje zhodnocení tvorby marketingového rozpočtu a na základě poskytnutých informací i zhodnocení efektivity vložených finančních prostředků. I když firma díky systému CRM ví, jak roste počet zákazníků, nevyhodnocuje to v rámci rozpočtu.

3.5 Struktura rozpočtu hospodářského střediska

Marketingový rozpočet ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. tvoří několik skupin nákladových položek, které se nemění. Takto je to stanoveno ve firmě již řadu let. Tyto skupiny jsou vymezeny v tabulce 3.9.

Tabulka 3. 9 Položky marketingového rozpočtu.

Položky marketingového rozpočtu	Struktura jednotlivých položek	Výše nákladů v letech		
		2012	2013	2014
Veletřhy a výstavy (3.5.1):	pronájem plochy, stavba stánku, návrh a design stánku, technické zabezpečení, doprava a ubytování, poplatky za služby veletrhu, služby (elektřina, voda, úklid)	35,28%	36,45%	34,03%
Reklama (3.5.2):	inzerce v časopisech, bannery v online magazínech, na web.portálech, soc.sítích, adWords reklama, videoreklama	14,69%	13,06%	14,31%
Tisk (3.5.3):	produktové katalogy, tištěné bannerů, propagační letáky a brožury	8,10%	7,33%	5,55%
Grafika (3.5.4):	product design, grafika na web.stránkách, grafika videí a reklamních spotů, návrh marketingových materiálů, polep vozového parku	0,50%	1,05%	0,64%
Fotografování (3.5.5):	tvorba produktových fotografií	1,10%	0,92%	1,16%
Public relations + foto (3.5.6):	fotografování na akcích a projektech, PR poradenství, prezentace a vystupování s médii, tiskové zprávy	4,69%	3,72%	5,09%
Merchandising (3.5.7):	propagační předměty pro ROBE a distributory	24,28%	15,10%	18,36%
Internet a video (3.5.8):	tvorba videí a poplatky za uvedení, správa internetových stránek, reklamní videa	0,71%	0,94%	1,91%
Další náklady (3.5.9):	show room a mimořádné prezentace	3,53%	2,18%	0,97%
Millionaires club (3.5.10):	speciální akce pro TOP zákazníky	3,43%	5,99%	10,99%
Transport (3.5.11):	stravné, parkovné a PHM manažerů, přepravné zaměstnanců a zboží, pronájem autobusu od CK Valaška	3,69%	2,81%	2,23%
Sponzorství (3.5.12):	sponzorství sportovců	0,00%	10,45%	4,75%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ROBE lighting, s.r.o.

Rozboru jednotlivých nákladových skupin tvořící marketingový rozpočet společnosti ROBE lighting, s.r.o. se věnují následující podkapitoly.

3.5.1 Veletřhy, výstavy

Veletřhy a výstavy představují velmi důležitou nákladovou položku v marketingovém rozpočtu společnosti. ROBE lighting, s.r.o. působí na trhu zábavního průmyslu, který se neustále mění, s čímž je spojen i neustálý vývoj a inovace produktů. Výrobky ROBE patří mezi zboží s velmi vysokou přidanou hodnotou. Proto je velmi důležité se aktivně účastnit na velkých světových veletrzích a výstavách, kde lze jednak potkávat stávající obchodní partnery, tak také potencionální nové. Dalším faktorem proč ROBE investuje do účasti na veletrzích a výstavách je případné odbourání konkurence na trhu a zachování si svého postavení na trhu zábavního průmyslu. Na veletřhy a výstavy si firma sama navrhuje i ošacení s cílem dosáhnout nepřehlédnutelné originality.

Výši nákladů na veletrhy a výstavy ovlivňují v ROBE lighting, s.r.o. faktory jako: pronájem výstavní plochy, stavba stánku, návrh a konečný design stánku, technické zabezpečení, doprava a ubytování, poplatek na marketingové služby veletrhu, ostatní služby (elektřina, voda, úklid stánku).

3.5.2 Reklama

Náklady na reklamu jsou hned po veletrzích a výstavách druhou nejvyšší částkou marketingového rozpočtu v ROBE, a tedy i důležitou. Do roku 2012 šlo spíše o reklamu tištěnou a mediální. Od roku 2013 začala firma investovat i do tzv. online bannerů, což jsou reklamy na internetových stránkách, zobrazeny většinou na bocích prohlížené webové stránky. Standardně se bannery vkládají na sociální sítě, ale také na různé prodejní portály.

Pomocí bannerové kampaně má firma potenciál zvýšení povědomí o firmě, o nové řadě výrobků, apod. ROBE si při vkládání bannerů na webové prohlížeče vybírá velmi kvalitní grafiku. Bannery s jejich logem a reklamou se na serverech jako youtube.com, bbc.co.uk, facebook.com.

Mezi nejdůležitější položky, které tvoří celkové náklady na reklamu, patří placená inzerce v časopisech, bannerová reklama v online magazínech a webových portálech, AdWords reklama (prokliková kampaně), bannery na sociálních sítích (Facebook, Twitter), videoreklama na Youtube.

3.5.3 Tisk

Na tisk různých materiálů, zejména propagačních, společnost vynakládá také poměrně velké částky. Tisk obecně je totiž velmi úzce spojen s účastí na veletrzích a s reklamou.

Firma k tisku využívá externích dodavatelů.

Výše nákladů na tisk ovlivňují produktové katalogy, tištěné bannery, propagační letáky a brožury, dokumenty.

3.5.4 Grafika

Nedílnou součástí celého marketingu v jakékoliv organizaci je grafika. Vytvoření vhodného návrhu je velmi obtížným procesem a následná volba jednoho z poskytnutých návrhů bývá vždy konzultována s nejvyšším vedením. Při návrzích a tvorbě marketingových materiálů se firma ROBE řídí grafickým manuálem.

Položku *Grafika* a její výši v rozpočtu ovlivňuje product design, grafika na webových stránkách společnosti, grafické zpracování videí a reklamních spotů, návrh a tvorba marketingových materiálů, polep vozového parku.

3.5.5 Fotografování

Náklady, které mohou ovlivnit fotografování z hlediska přípravy výrobku k prodeji, mohou být například tvorba produktových fotografií.

3.5.6 Public relations + foto

Public relations je obecně známý pojem pro „*styk s veřejností*“. Protože je firma závislá na vývoji zábavního průmyslu, je pro ni veřejnost podstatnou záležitostí. Firma osvětluje velké koncerty, budovy a jiné projekty.

Již v minulosti bylo důležité a náročné vybudování image, kterou je třeba udržovat na stejné či vyšší úrovni, obzvláště v tomto průmyslu. S public relations je i spojena sponzorská činnost firmy, kterou se ROBE pyšní.

Největší mediální tvář společnosti je majitel ROBE lighting, s.r.o. pan Josef Valchář.

Do této kategorie nákladů firma řadí také náklady na fotografování. Společnost má svou fotografku, která je vážně uznávanou špičkou v oboru. Pro firmu pracuje již řadu let a účastní se pravidelně téměř všech veletrhů a důležitých akcí a projektů ROBE lighting, s.r.o. Každoročně vloží firma přibližně stejnou výši finančních prostředků do fotografování, jako do samotné grafiky.

Do nákladů na PR + foto spadají náklady na PR poradenství, náklady na lidské zdroje, prezentace a vystupování s médii, tiskové zprávy.

3.5.7 Merchandising

Pojmem Merchandising se obecně rozumí činnosti, které směřují k posledním článkům prodejního řetězce a mají za cíl zajistit, aby bylo správné zboží na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu. ROBE lighting, s.r.o. se zaměřuje na marketingovou podporu produktů velmi aktivně, a to formou vystavování reklamních a propagačních předmětů, a to z jednoho prostého důvodu – vyrábí pouze na zakázku. Tento soubor nákladů představuje spolu s reklamou druhou nejvyšší položku celého rozpočtu.

Náklady na merchandising představují ve firmě ROBE lighting, s.r.o. reklamní a propagační předměty – trička, propisky, batohy, klíčenky a další, které si firma vyrábí na veletrhy a výstavy. A také reklamní a propagační předměty vyráběny v ROBE pro distributory – distributoři si pak odebírají od firmy ROBE za kredity na základě obratu (systém sbírání bodů).

3.5.8 Internet a Video

Co se internetu týče, ROBE se především zaměřuje na kvalitu svých webových stránek, jsou celé v angličtině, mají jednoduchý ale graficky zajímavý podklad a na hlavní stránce je vždy pár důležitých slajdů, týkajících se aktuálních projektů. Zobrazeny jsou i novinky a lze dohledat i archiv všech veletrhů a výstav, kterých se společnost za celý rok zúčastnila nebo kterých se teprve účastnit bude. Mimo to obsahují webové stránky několik videí, které dokáží velmi rychle upoutat pozornost.

ROBE při tvorbě videí volí různé motivy, při představování produktu jsou to spíše blikající slajdy, obsahující podstatné a zejména technické informace o výrobku. Zároveň si v průběhu prezentace nelze nevšimnout ukázky aktivní světelné techniky v pozadí slajdů. Co se týče upoutávek na různé akce a projekty, zde firma volí spíše formu krátkého filmu. Ani v těchto videích nezapomíná na ukázky toho, co její digitální technologie umí a jakou dokáží její produkty udělat show.

Konkrétními položkami, které ovlivňují výši nákladů na internet a videa je tvorba videí a poplatky za uvedení na webu, správa internetových stránek a všechny náklady s tím související, reklamní videa jako součást sponzorství pořadů.

3.5.9 Další náklady

Zde jsou náklady, které nejsou specificky zařazeny v žádné z celkových nákladových položek, tvořící rozpočet.

Jde o tyto náklady jako zřízení místnosti **show room** pro účely prezentace a ukázky digitální techniky, náklady na mimořádné akce, sponzorské i zaměstnanecké (například koncert Pavla Habery pro zaměstnance, uskutečněný přímo ve Valašském Meziříčí), náklady na reprezentace při návštěvě ze zahraničí a s tím spojené náklady na ubytování, atp., team building.

3.5.10 Millionaires club

Tato skupina nákladů se týká speciální péče o TOP klienty, pro které jsou každoročně pořádány speciální prezentace, při kterých mají významní zákazníci možnost poznání nových výrobků ROBE ještě před jejich uvedením na trh. Tyto prezentace probíhají každým rokem na jiném místě. V roce 2013 to byla například distributorská konference v Českém Krumlově.

3.5.11 Transport

Transportní náklady jsou de facto náklady na dopravu. Zahrnují veškeré náklady, spojené s dopravou ve vztahu k marketingové činnosti. Společnost ROBE využívá služeb cestovní kanceláře Valaška, sídlící také ve Valašském Meziříčí. Tuto agenturu využívá především při přepravě osob v tuzemsku i v zahraničí.

Konkrétně jde o náklady na služební cesty marketingových manažerů (stravné, parkovné, PHM), přepravné zaměstnanců, zboží a materiálů na veletrhy a výstavy, dopravu na ROBE prezentace a jiné akce, pronájem autobusu od CK Valaška, letenky.

3.5.12 Sponzorství

Sponzorství zahrnuje ROBE do svého marketingového rozpočtu až od roku 2013. Náklady na sponzorství bývají asi čtvrté nejvyšší z celého marketingového rozpočtu. Konkrétní procenta jsou obsaženy v kapitole Analýza rozpočtu hospodářského střediska. Nejvíce finančních prostředků v rámci sponzorství ROBE vynaložila v roce 2013 a 2014 na podporu českého motocyklového závodníka, Karla Abrahama. V roce 2015 sponzoruje český tenisový tým Fed Cup.

3.6 Zhodnocení rozpočtu hospodářského střediska

Hospodářským střediskem se i v této podkapitole rozumí středisko Marketing. Na základě informací, které byla společnost ochotna poskytnout, byla vypracována tzv. analýza rozpočtu, která má za úkol zjistit, kolik společnost plánovala investovat a skutečně investovala v jednotlivých letech a na co se primárně zaměřila. Vzhledem k výsledkům pak porovnat dílčí roky a brát přitom zřetel na vztah mezi skutečností a plánem v jednotlivých letech. To vše obsahuje tato podkapitola.

Podkladem pro zhodnocení tvorby rozpočtu jsou interní materiály a informace společnosti, které byly pro účely zpracování diplomové práce poskytnuty. Jde o rozpočty pro hospodářské středisko Marketing za poslední tři roky, tedy 2012, 2013 a 2014. Při hodnocení tvorby rozpočtu ve společnosti se tedy vychází z údajů těchto tří let.

3.6.1 Rozpočet za rok 2012

V roce 2012 byla firma ve fázi růstu, dosahovala rekordního obrátu i zisku. Dovolila si tedy investovat do marketingu více, než bylo dosud běžné. Jednotlivé náklady na marketing jsou přehledně zobrazeny v tabulce.

Tabulka 3. 10 Marketingový rozpočet 2012.

Rozpočet 2012	Plán (CZK)	Plán (%)	Skutečnost (CZK)	Skutečnost (%)
Veletřhy a výstavy	12 030 000,00 Kč	42,23%	11 882 123,00 Kč	35,28%
Reklama	4 154 075,00 Kč	14,58%	4 946 844,00 Kč	14,69%
Tisk	1 700 000,00 Kč	5,97%	2 727 750,00 Kč	8,10%
Grafika	400 000,00 Kč	1,40%	168 085,00 Kč	0,50%
Fotografování	400 000,00 Kč	1,40%	371 255,00 Kč	1,10%
PR + photos	1 500 000,00 Kč	5,27%	1 580 306,00 Kč	4,69%
Merchandising	4 000 000,00 Kč	14,04%	8 177 199,00 Kč	24,28%
Internet + Video	600 000,00 Kč	2,11%	240 040,00 Kč	0,71%
Další náklady	400 000,00 Kč	1,40%	1 189 087,00 Kč	3,53%
Millionaires club	2 500 000,00 Kč	8,78%	1 153 894,00 Kč	3,43%
Transport	800 000,00 Kč	2,81%	1 242 856,00 Kč	3,69%
CELKEM	28 484 075,00 Kč	100,00%	33 679 439,00 Kč	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ROBE lighting, s.r.o.

Již z číselných i procentuálních hodnot, které jsou vyjádřeny v tabulce, lze jednoznačně říci, že veletrhy a výstavy jsou pro ROBE prioritou. Jejich hodnota je nejvyšší jak v plánovaném rozpočtu, tak i ve skutečnosti. Na druhém místě je v plánovaném rozpočtu reklama, respektive celkové náklady na reklamu, ale reálně bylo vynaloženo více na Merchandising. V příloze č. 10 jsou grafy, znázorňující plánovaný i skutečný rozpočet pro rok 2012.

Na obou grafech (viz příloha č. 10) je viditelné, že náklady na veletrhy a výstavy byly v roce 2012 nejvyšší, což ROBE také předpokládalo, jak zobrazuje graf plánovaného rozpočtu. Druhou nejvyšší položkou měla dle předpokladu být reklama, nakonec se ale více investovalo do merchandisingu.

Náklady, které jsou většinou spojeny s hlavní aktivitou, například náklady na grafiku, tisk a public relations, se pohybují většinou v rozmezí od 5 do 8 %. Takto to předpokládala i samotná firma při sestavování plánovaného rozpočtu. Nejnižší hodnoty vyjadřují položky fotografování, internet a video a další.

Konkrétní výše odchylek jednotlivých nákladových položek marketingového rozpočtu mezi plánem a skutečností v roce 2012 je zobrazena v tabulce odchylek.

3.6.2 Rozpočet za rok 2013

Rok 2013 byl pro ROBE opět tzv. „velkým rokem“. Jak je již v historii společnosti uvedeno, ROBE financovalo důležité projekty, a to bude jistě zohledněno v rozpočtu pro tento rok. Jaký měla firma plán a kolik následně skutečně vynaložila za marketingové aktivity, ukazuje tabulka rozpočtů pro tento rok.

Tabulka 3. 11 Marketingový rozpočet 2013.

Rozpočet 2013	Plán (CZK)	Plán (%)	Skutečnost (CZK)	Skutečnost (%)
Veletrhy a výstavy	18 000 000,00 Kč	41,00%	13 081 854,00 Kč	36,45%
Reklama	5 800 000,00 Kč	13,21%	4 686 768,00 Kč	13,06%
Tisk	2 500 000,00 Kč	5,69%	2 631 303,00 Kč	7,33%
Grafika	500 000,00 Kč	1,14%	376 758,00 Kč	1,05%
Fotografování	500 000,00 Kč	1,14%	331 329,00 Kč	0,92%
PR + photos	1 500 000,00 Kč	3,42%	1 336 727,00 Kč	3,72%
Merchandising	8 000 000,00 Kč	18,22%	5 418 935,00 Kč	15,10%
Internet + Video	600 000,00 Kč	1,37%	337 950,00 Kč	0,94%
Další náklady	500 000,00 Kč	1,14%	784 134,00 Kč	2,18%
Millionaires club	2 000 000,00 Kč	4,56%	2 148 882,00 Kč	5,99%
Transport	1 000 000,00 Kč	2,28%	1 009 517,00 Kč	2,81%
Sponzorství	3 000 000,00 Kč	6,83%	3 749 855,00 Kč	10,45%
CELKEM	43 900 000,00 Kč	100,00%	35 894 012,00 Kč	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ROBE lighting, s.r.o.

Pokud by mělo dojít ke srovnání plánovaného rozpočtu pro tento rok s rokem předcházejícím, jistě by se přišlo na zcela jasné rozlišení. Jelikož se firma nacházela ve fázi dlouhodobějšího růstu, dovolila si více investovat do sponzorství. Do roku 2012 sponzorovali majitelé společnosti vybrané sportovce sami, avšak od roku 2013 začali za celou společnost do sponzorství vkládat vyšší finanční prostředky, a tak tuto položku také zahrnuli do marketingového rozpočtu. Náklady, které sponzorství v rozpočtu pro rok 2013 představují, jsou dokonce čtvrté nejvyšší.

Nejvíce ROBE v tomto roce investovalo do sportovní sezóny Karla Abrahama. Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že reklamy ve formě polepů motocyklu českého sportovce, prezentují společnost velmi efektivně.

Nejvíce však firma vynaložila opět na veletrhy a výstavy. Tento rok ROBE opět vyhrálo první postavení na veletrhu Plasa v Londýně. Účast na tomto veletrhu byla vyčíslena na více než 6 miliónů korun, což je asi 46 % skutečných celkových nákladů na veletrhy a výstavy za rok 2013.

Pro lepší srovnání výše nákladů jednotlivých skupin marketingového rozpočtu jsou opět v příloze č. 10 uvedena grafická znázornění skutečného i plánovaného rozpočtu 2013.

I výsledky grafického znázornění plánovaného a skutečného rozpočtu jasně dokazují, že položkou číslo jedna byly opět náklady na veletrhy a výstavy. Na druhém místě to byly náklady na merchandising a hned poté reklama, a to v plánovaném i skutečném rozpočtu. Nutno říci, že se management firmy při sestavování plánovaného rozpočtu pro tento rok mnohem lépe přiblížil skutečnosti, než v roce předchozím. Jak bylo již výše zmíněno, firma investovala poměrně velkou část prostředků na sponzorství, ale zaměřila se také více na public relations.

Rok 2013 lze na základě výsledků považovat za rok, kdy bylo prioritním cílem firmy zviditelnění se, což potvrzuje i celková výše plánovaných nákladů na marketing. V závěru firma investovala pouze asi o dva milióny více než v předchozím roce, ale napříč tomu plán navýšila o více než 15 miliónů korun. To svědčí o tom, že firma s takovou výší nákladů počítala a byla tak více připravena.

Rok 2013 je také jediným rokem ze všech sledovaných, kdy firma nevyužila celou část plánovaných prostředků a dokonce skutečně investovala méně, než plánovala.

3.6.3 Rozpočet za rok 2014

Při sestavování plánu pro rok 2014 vycházelo vedení marketingového útvaru ze stejné strategie jako předchozí rok. Tabulka 3.12 znázorňuje plánované i skutečně vynaložené prostředky v korunách i procentech na rozpočet 2014.

Tabulka 3. 12 Marketingový rozpočet 2014.

Rozpočet 2014	Plán (CZK)	Plán (%)	Skutečnost (CZK)	Skutečnost (%)
Veletrhy a výstavy	15 000 000,00 Kč	34,21%	15 359 438,00 Kč	34,03%
Reklama	6 699 330,00 Kč	15,28%	6 457 907,00 Kč	14,31%
Tisk	2 700 000,00 Kč	6,16%	2 503 530,00 Kč	5,55%
Grafika	600 000,00 Kč	1,37%	290 752,00 Kč	0,64%
Fotografování	500 000,00 Kč	1,14%	525 640,00 Kč	1,16%
PR + photos	1 700 000,00 Kč	3,88%	2 297 650,00 Kč	5,09%
Merchandising	8 000 000,00 Kč	18,24%	8 288 907,00 Kč	18,36%
Internet + Video	800 000,00 Kč	1,82%	860 854,00 Kč	1,91%
Další náklady	500 000,00 Kč	1,14%	439 163,00 Kč	0,97%
Millionaires club	2 500 000,00 Kč	5,70%	4 960 356,00 Kč	10,99%
Transport	1 000 000,00 Kč	2,28%	1 006 345,00 Kč	2,23%
Sponzorství	3 850 000,00 Kč	8,78%	2 143 844,00 Kč	4,75%
CELKEM	43 849 330,00 Kč	100,00%	45 134 386,00 Kč	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ROBE lighting, s.r.o.

Jako tradičně firma předpokládala, že největší část finančních prostředků bude investována do veletrhů a výstav, které jsou prioritou společnosti. Dále, co se plánu týče, se držela stejného pořadí jako v minulosti. Plánem tedy bylo investovat do reklamy, merchandisingu a sponzorství, jež se stalo důležitou skupinou nákladů celého rozpočtu až v roce 2013. Pro rok 2014 firma plánovala investovat necelé 4 milióny korun jen do sponzorství, avšak ve skutečnosti, jak lze opět vidět i na grafech (viz příloha č. 10), tuto položku převýšil tisk.

Nakonec do sponzorství vynaložila společnost až o 55 % méně finančních prostředků, než bylo původně v plánu. Hlavním důvodem byl plán realizace fotoateliéru, proto společnost očekávala vyšší vynaložené prostředky právě do sponzorství, do kterého stavba ateliéru a náklady s ní spojené, spadají. Tento plán se však v roce 2014 neuskutečnil, ale neočekávaně firma investovala do projektu BMFL Roadshow. Náplní tohoto projektu byla celosvětová prezentace nového výrobku. S realizací BMFL projektu bylo spojeno i zvýšení nákladů na tisk nových propagačních letáků a brožur, produktového katalogu, apod. A také proto náklady na tisk skutečně převýšily celkovou částku, investovanou do sponzorství v roce 2014.

3.6.4 Plán na rok 2015

Na konci roku 2014 byl schválen plánovaný rozpočet na následující rok, tedy 2015. K dispozici tedy jsou pouze údaje plánované, protože samotný rozpočet ještě nebyl realizován. Management při tvorbě plánu pro rok 2015 opět vycházel z dat z minulých let. Jak vysoké byly hodnoty jednotlivých položek rozpočtu, je uvedeno v tabulce č. 3.13.

Tabulka 3. 13 Plánovaný marketingový rozpočet 2015.

Rozpočet 2015	Plán (CZK)	Plán (%)
Veletrhy a výstavy	16 500 000,00 Kč	44,00%
Reklama	5 850 000,00 Kč	15,60%
Tisk	2 500 000,00 Kč	6,67%
Grafika	500 000,00 Kč	1,33%
Fotografování	300 000,00 Kč	0,80%
PR + photos	2 500 000,00 Kč	6,67%
Merchandising	850 000,00 Kč	2,27%
Internet + Video	1 000 000,00 Kč	2,67%
Další náklady	500 000,00 Kč	1,33%
Millionaires club	6 000 000,00 Kč	16,00%
Transport	1 000 000,00 Kč	2,67%
CELKEM	37 500 000,00 Kč	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ROBE lighting, s.r.o.

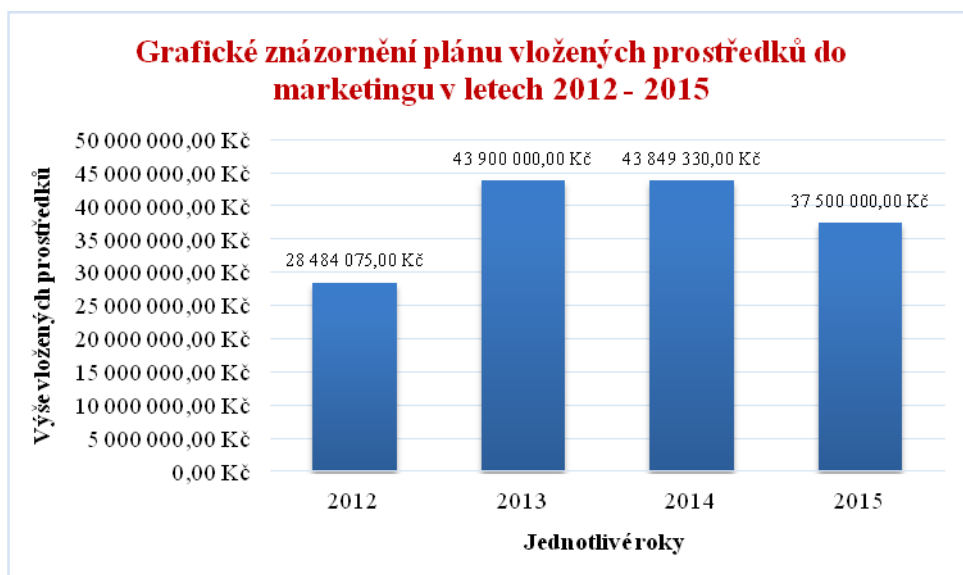
Grafické znázornění plánovaného rozpočtu pro rok 2015 je součástí přílohy č. 10. Již z tabulky je zřejmé, že opět zvítězila položka veletrhů a výstav, tentokrát společnost plánovala investovat do této skupiny nákladů až 44 %. Ale co je překvapující, druhou nejvyšší položkou, co se hodnoty plánovaných nákladů týče, je millionaires club.

Pro rok 2015 společnost naplánovala nižší investice na merchandising, důvodem jsou skladové zásoby zboží spadající do této skupiny. Další následující položkou, tentokrát po veletrzích a výstavách a millionaires club je opět reklama. I tak ale firma plánuje méně, než plánovala pro rok předchozí a dokonce i méně, než skutečně v roce předchozím spotřebovala.

Management společnosti naplánoval celkovou výši marketingových nákladů na 37 500 000 Kč. Tato hodnota je po roce 2012 nejmenší ze všech sledovaných let, co se plánu týče. To pravděpodobně způsobila změna výše položky merchandising.

Jak se vyvíjela výše finančních prostředků, vložených do marketingu (bere-li se v úvahu plánovaný stav rozpočtu), zobrazuje graf 3.1.

Graf 3. 1 Plán vložených finančních prostředků.



Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Analýza odchylek v rozpočtu hospodářského střediska

Důležitou součástí zhodnocení tvorby rozpočtu ve vybraném podniku je analýza odchylek. Tato analýza slouží ke zjištění skutečných rozdílů mezi údaji v plánovaném rozpočtu a rozpočtu skutečném. Rozpočty ROBE lighting, s.r.o. pro hospodářské středisko Marketing jsou za sledovaná období odlišné. V předchozí podkapitole bylo zjištěno, že ze tří sledovaných let se společnosti podařilo pouze jednou na rozpočtu ušetřit.

U většiny firem, zejména velkých firem, majících nad 350 zaměstnanců, se stává, že skutečné náklady převyšují náklady plánované. Tedy že skutečnost je vyšší než plán. Což je i případ společnosti ROBE, pokud se myslí dvě ze tří období. Proto je důležité zpracování tzv. analýzy odchylek, protože pak vedení společnosti jasně vidí rozdíly a management, který plán rozpočtu sestavuje, by měl tyto odchylky dokázat odůvodnit.

Při výpočtech rozdílů mezi skutečností a plánem se v této práci vychází z následujícího vzorce:

$$\sigma_{i,t} = P_{i,t} - S_{i,t}$$

přičemž σ znamená odchylku, i je výše sledované položky (v korunách nebo %), t představuje určité časové období (tedy sledovaný rok), P znamená plán a S skutečnost.

Ve výsledcích se objevují kladné i záporné položky, základ pro výpočty tvoří plánované údaje, od těch se poté odečítají ty skutečné, dle vzorce. Kladné výsledky tedy znamenají úsporu v rozpočtu, protože skutečné náklady jsou menší, než plánované. V opačném případě má výsledek negativní hodnotu, tedy skutečné údaje jsou vyšší než plánované. Reálně tedy skutečnost převýšila plán o vypočtené odchylky. Výsledky odchylek pro dílčí položky a pro sledovaná období jsou zobrazeny v tabulkách č. 3.14 a 3.15.

Tabulka 3. 14 Odchylky v rozpočtech v Kč.

Položka	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Veletrhy a výstavy	147 877,00 Kč	4 918 146,00 Kč	-359 438,00 Kč
Reklama	-792 769,00 Kč	1 113 232,00 Kč	241 423,00 Kč
Tisk	-1 027 750,00 Kč	-131 303,00 Kč	196 470,00 Kč
Grafika	231 915,00 Kč	123 242,00 Kč	309 248,00 Kč
Fotografování	28 745,00 Kč	168 671,00 Kč	-25 640,00 Kč
PR + photos	-80 306,00 Kč	163 273,00 Kč	-597 650,00 Kč
Merchandising	-4 177 199,00 Kč	2 581 065,00 Kč	-288 907,00 Kč
Internet + Video	359 960,00 Kč	262 050,00 Kč	-60 854,00 Kč
Další náklady	-789 087,00 Kč	-284 134,00 Kč	60 837,00 Kč
Millionaires club	1 346 106,00 Kč	-148 882,00 Kč	-2 460 356,00 Kč
Transport	-442 856,00 Kč	-9 517,00 Kč	-6 345,00 Kč
Sponzorství	-5 195 364,00 Kč	-749 855,00 Kč	1 706 156,00 Kč
CELKEM	-5 195 364,00 Kč	8 005 988,00 Kč	-1 285 056,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3. 15 Odchylky v rozpočtech v %.

Položka	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Veletrhy a výstavy	1,23%	27,32%	-2,40%
Reklama	-19,08%	19,19%	3,60%
Tisk	-60,46%	-5,25%	7,28%
Grafika	57,98%	24,65%	51,54%
Fotografování	7,19%	33,73%	-5,13%
PR + photos	-5,35%	10,88%	-35,16%
Merchandising	-104,43%	32,26%	-3,61%
Internet + Video	59,99%	43,68%	-7,61%
Další náklady	-197,27%	-56,83%	12,17%
Millionaires club	53,84%	-7,44%	-98,41%
Transport	-55,36%	-0,95%	-0,63%
Sponzorství	0,00%	-25,00%	44,32%
CELKEM	-18,24%	18,24%	-2,93%

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá tabulka je uvedena v procentech a vyjadřuje rozptyl odchylek dílčích položek, tedy o kolik procent je skutečnost odlišná od plánu. Při výpočtu se vždy od plánované hodnoty odečetla skutečná a to celé se vydělilo opět plánovanou hodnotou. Pokud je hodnota pozitivní, vznikla úspora u dané položky v rozpočtu. Pokud byla naopak negativní, bylo utraceno reálně více finančních prostředků přesně o tolik procent, kolik vyjadřuje daná odchylka u dané položky.

Z výsledných hodnot, které tabulky zobrazují, lze udělat výběr položek, které mají nejvyšší hodnotu. Ať už je tato hodnota kladná či záporná, je vysoká, což znamená, že se skutečnost hodně odlišuje od plánu. Pokud není odchylka příliš vysoká, její hodnota je přijatelná, není třeba ji považovat za riziko. Takové položky tedy pro firmu nejsou ohrožující a není třeba jim věnovat vysokou pozornost. To však neznamená, že se jim firma nebude věnovat. Cílem firmy je co možná největší snížení odchylek, nejlépe až na nulu.

V roce 2012 se plánovaný rozpočet od skutečnosti odlišoval nejvíce. Na veletrhy a výstavy bylo ROBE připraveno, a tak se firmě podařilo uspořít 1,23 % nákladů. V millionaires club společnost také ušetřila, skutečně vynaložené náklady byly o 53,84 % nižší, než se očekávalo. Ovšem u položky merchandising firma převýšila plán o celých 104,43 %, což bylo ve skutečnosti 4 177 199 Kč.

Na základě zkušeností z předchozích let se firma poučila, co se tvorby plánovaného rozpočtu týká. To potvrzují výsledky z dalších let. Rok 2013 byl pro firmu jediným ze tří sledovaných období, kdy firma nevyčerpala všechny finanční prostředky, které byly v plánu. V roce 2013 bylo na marketing skutečně vynaloženo o 8 005 988 Kč méně, než bylo vedením povoleno a schváleno. Co se týče výše hodnot odchylek v rozpočtu za tento rok, nejméně se skutečnost přiblížila plánu u položky další náklady. Utratila o 56,83 % více, než plánovala.

U položky internet + video se firmě sice podařilo uspořít 43,68 %, ale stále to znamená odchýlení se skutečnosti od plánu.

Rok 2013 by mohl být nejlépe hodnocen, protože se plánované náklady skutečně nepřevýšily, ba naopak. Ale co se výše odchylek týče, zvítězil by rozpočet pro rok 2014. Jak je vidět z výsledků tabulek, společnost ve skutečnosti převýšila výši plánu celkových nákladů na marketing o 2,93 %, ale na druhou stranu se nejvíce ze tří sledovaných let přiblížila nule.

Firma hodně překročila výši plánovaných nákladů na sponzorství, důvodem bylo zařazení nákladů na BMFL Roadshow strategie právě do této skupiny nákladů.

Při analýze odchylek bylo zjištěno, že nejvíce se firmě podařilo přiblížit skutečnost k plánu v posledním sledovaném roce, tedy v roce 2014. Rozdíl byl sice v kladné hodnotě, ale byl 1 285 056 Kč. V tom množství finančních prostředků, které se v rozpočtech vyskytují, to není úplně nepříznivá hodnota. Protože například v roce 2013 byl rozdíl sice v záporné hodnotě, což je příznivé pro firmu, ale dosahoval až 8 005 988 Kč. Což je markantní rozdíl skutečnosti od plánu. Firma sice naplánovala vyšší náklady na marketing, ale skutečně se od plánu vzdálila. Rok 2012 představoval rozdíl 5 195 364 Kč. To ještě společnost nebyla připravena na tak velké náklady na marketing. Rok 2012 byl zlomový, co se navýšení obrátu týče, dá se toto převýšení skutečnosti od plánu akceptovat.

Celkově 5 z 12 položek dodrželo plán a podařilo se i uspořít, přičemž zbylých 7 z 12, plán nedodrželo a firma tak reálně vynaložila více. Avšak celkově, jak je uvedeno v celkovém součtu tabulky 3.16, firma **uspořila** na nákladech na marketing **1,31 %**.

Tabulka 3. 16 Celková odchylka v letech 2012 - 2014.

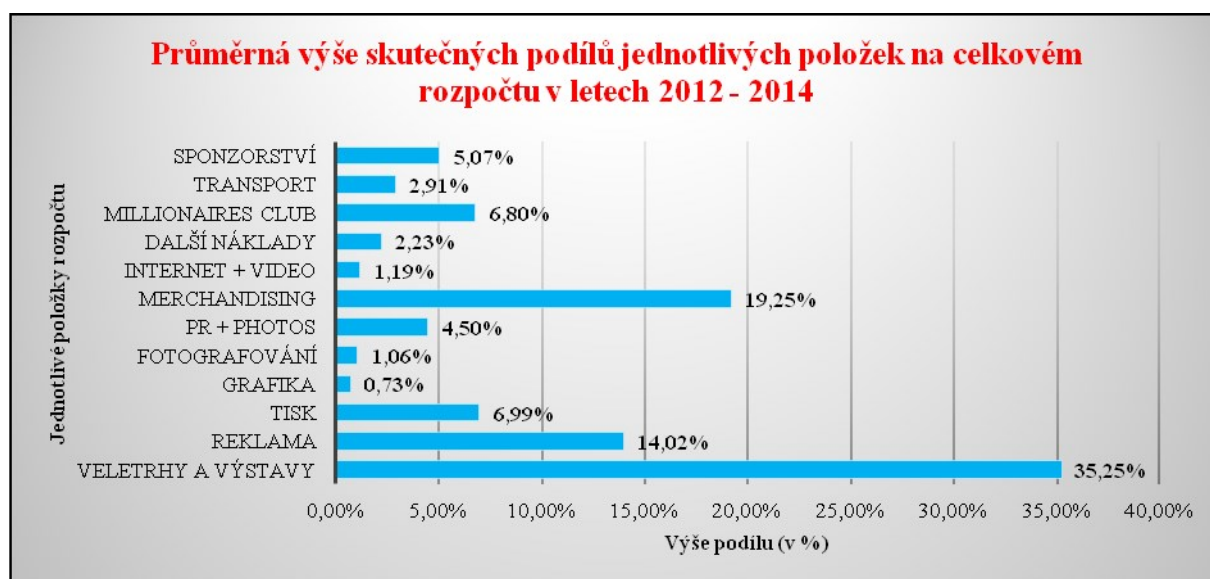
Plánované náklady v letech 2012 - 2014 celkem	116 233 405,00 Kč
Skutečné náklady v letech 2012 - 2014	114 707 837,00 Kč
Odchylka celkem v letech 2012 - 2014 (v Kč)	1 525 568,00 Kč
Odchylka celkem v letech 2012 - 2014 (v %)	1,31%

Zdroj: vlastní zpracování

3.8 Klasifikace podílů dílčích položek na rozpočtu

Již z podkapitoly Hodnocení rozpočtu hospodářského střediska je zřejmé, že jednotlivé nákladové položky marketingového rozpočtu jsou jednak proměnlivé, v jednotlivých letech, a jednak jsou také s různými hodnotami. Za účelem zjistit, jak se vyvíjely hodnoty dílčích položek celého marketingového rozpočtu ve sledovaných letech, byly zpracovány tabulky dat (viz příloha č. 11). Do tabulek byly vloženy již známé výsledné hodnoty a dále vypočtené průměrné hodnoty. Použita byla napřed výsledná procenta skutečně vynaložených nákladů na jednotlivé položky marketingového rozpočtu a následně plánovaná. Cílem bylo sledování vývoje jednotlivých nákladových položek a jejich míry ovlivnění rozpočtu. Na základě průměrných hodnot z tabulek byly vytvořeny dva dílčí grafy, pro skutečný a plánovaný stav rozpočtu.

Graf 3. 2 Skutečné podíly dílčích položek na celkovém rozpočtu.



Zdroj: vlastní zpracování

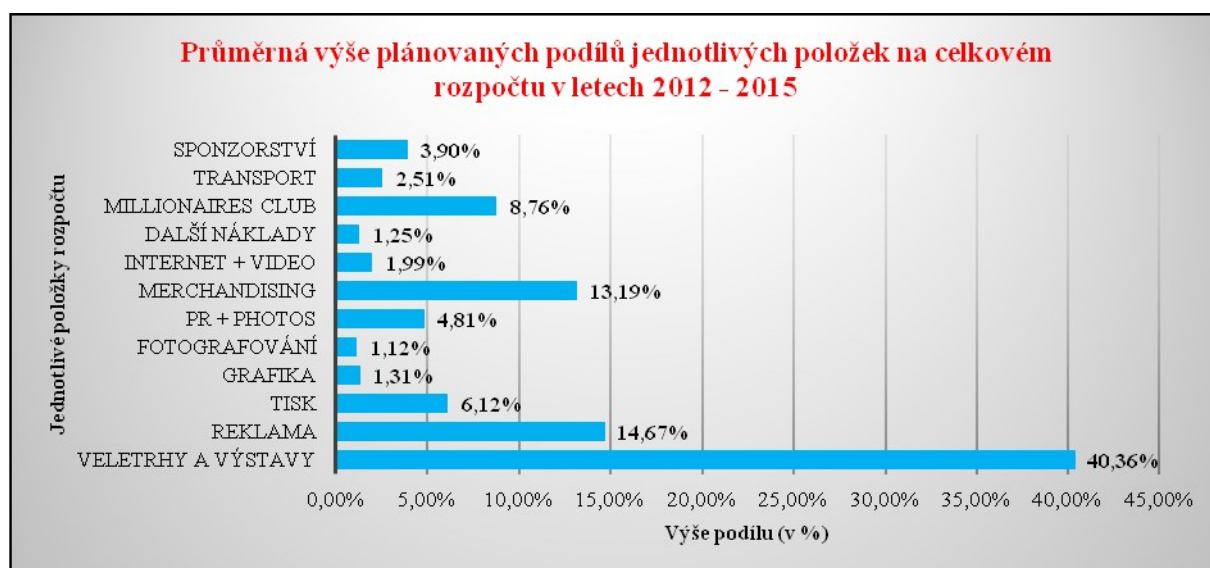
Bylo zjištěno, že ve sledovaných letech průměrně nejvíce ovlivňovala skutečné celkové náklady na rozpočet hospodářského střediska Marketing nákladová položka veletrhy a výstavy. Druhou položkou byly náklady na merchandising a hned za ní reklama. Tyto průměrné výsledky stvrzují i výsledky výpočtů z předchozí podkapitoly. Je zřejmé, že výše nákladů na jednotlivé položky marketingového rozpočtu se v letech měnily.

Při srovnání skutečných nákladů na PR + foto a millionaires club je vidět z tabulky (viz příloha č. 11), že v roce 2012 byly náklady na první zmiňovanou položku vyšší. V dalších letech se to ale otočilo, dokonce v roce 2014 až o dvojnásobek.

Velkými *soupeři* jsou položky reklama a merchandising, i když průměrná výše nákladů na merchandising je o necelých 5 % vyšší než na reklamu. Ale v roce 2013 si tyto položky nebyly tak vzdálené. Náklady na ně byly ve výši asi 13 a 15 %. Velmi podobně jsou na tom náklady na grafiku, fotografování, internet a video. Tyto skupiny nákladů nejsou pro marketingový rozpočet prioritou, ale přesto by se bez nich marketing neobešel.

Graf č. 3.3 se zabývá naopak procentuálním vyjádřením podílů naplánovaných hodnot. K dispozici jsou i plánované údaje pro rok 2015, ty jsou ve výsledcích průměrných hodnot také zahrnuté. Hodnoty v grafu tedy vyjadřují, kolik procent nákladů z celkových marketingových nákladů management společnosti průměrně naplánoval vynaložit na každou položku a každý rok. Graf vychází z údajů tabulky, která je také uvedena v příloze č. 11.

Graf 3. 3 Plánované podíly dílčích položek na celkovém rozpočtu.



Zdroj: vlastní zpracování

Průměrně management společnosti plánoval na vybraná období nejvíce investovat do veletrhů a výstav, což, jak potvrzují i skutečné údaje, se také zrealizovalo. Nelze srovnat jednotlivé položky obou grafů, protože v průměrných hodnotách plánovaného rozpočtu jsou zahrnuty i údaje roku 2015. Výsledky lze ale interpretovat následovně: firemní strategií je vložit co nejvíce prostředků, které vedení společnosti oddělení marketingu poskytne, na veletrhy a výstavy, i když ne vždy se plán vhodně přiblíží skutečnosti. O tom je psáno již v podkapitole 3.7. Důležitá je pro firmu i prestiž, což lze soudit z průměrné výsledné hodnoty položky sponzorství. Firma naplánovala vynaložit průměrně ročně 3,90 % nákladů na sponzorství. Tato hodnota převyšuje hned několik položek: transport, internet + video, fotografování, grafiku a další náklady.

Zpracován byl také podrobný graf, zobrazující skutečné rozdíly mezi jednotlivými položkami marketingového rozpočtu v každém sledovaném roce. Tento graf je uveden spolu s tabulkami podílů položek na celkovém rozpočtu v příloze č. 11.

3.9 Hodnocení efektivity vložených prostředků

Cílem každé investice, ať už ve formě koupě nových strojů nebo vkládání finančních prostředků do lidského kapitálu za cílem zvýšení produktivity práce, apod. je získání očekávané návratnosti. Dle výpočtů společnost ROBE lighting, s.r.o. ročně investuje do hospodářského střediska Marketing okolo 2,5 – 3 % z celkového obrátu.

Doporučená výše investic do Marketingu je obecně 1 %. Dá se tedy říci, že společnost do Marketingu vkládá i více než dvojnásobek. Otázkou však je, zda se taková investice společnosti vyplatí. Proto je důležité průběžně vyhodnocovat efektivitu vložených prostředků.

Co přinesly finanční prostředky, vložené do marketingového rozpočtu, bylo sledováno měřením účinnosti. Konkrétně se zjišťovala míra příbytku nových zákazníků ve sledovaných letech, dále se efektivnost rozpočtu hodnotila sledováním vývoje tržeb.

3.9.1 Míra získání nových zákazníků

Velmi podstatnou záležitostí při sledování efektivnosti vložených prostředků je v případě marketingového rozpočtu v ROBE analýza návratnosti jeho jednotlivých položek. Co se týče odběratelů, ROBE nevyužívá žádného systému pro řízení vztahů se zákazníky. Hodnoty, které společnost poskytla pro účely zpracování diplomové práce, jsou vyjádřeny pouze procentuálně, protože konkrétní počty nejsou zcela přesné. Některé z údajů lze podložit informacemi z například sociálních sítí a jiných internetových serverů. Z interních informací společnosti vyplývá, že počet nových zákazníků ve sledovaných obdobích kumulativně roste. Firma se každoročně účastní největších veletrhů a výstav na celém světě a za poslední rok u těchto příležitostí (2014) získala průměrně 18,33 % nových zákazníků.

V tabulce 3.17 jsou podíly získaných zákazníků z celkového počtu oslovených na veletrzích ve třech sledovaných letech.

Tabulka 3. 17 Podíl získaných zákazníků z celkového počtu oslovených v %.

Název veletrhu	Město a země, ve které veletrh probíhá	Procento nově získaných zákazníků z celkového počtu oslovených v jednotlivých letech:		
		2012	2013	2014
Plasa	London, UK	24%	26%	32%
Prolight & Sound	Frankfurt, Germany	19%	20%	24%
Palme Midle East	Dubai, UAE	14%	17%	23%
WFT	Dallas, USA	11%	12%	12%
AE S Expo	Sao Paulo, Brasil	8%	7%	9%
Night Club & Bar show	Las Vegas, USA	8%	9%	10%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ROBE lighting, s.r.o.

Další významnou položkou marketingového rozpočtu ROBE je skupina nákladů na reklamu. Návratnost vložených finančních prostředků do reklamy, merchandisingu (propagační trička, batohy a jiné reklamní předměty) a internetu (webové stránky) se v této práci hodnotí jednotně, i když jsou položky v rozpočtu odděleny.

Využívá se údajů z Google analytics a reportů PPC kampaní. Na jejichž základě se zjišťují informace o návštěvnosti webových stránek, o vývoji počtu fanoušků na sociálních sítích, o vývoji počtu kliků na reklamní bannery, apod.

Tabulka č. 3.18 obsahuje konkrétní počet reklam za jednotlivé roky, dále návštěvnost na webových stránkách, počet fanoušků na sociálních sítích a počet kliknutí potencionálních zákazníků v rámci PPC kampaně.

Tabulka 3. 18 Počet reklam ve sledovaných letech a jejich účinnost.

Rok	Počet reklam za jednotlivé roky	Návštěvnost na web.stránkách	Počet fanoušků na soc.sítích	Počet kliknutí v PPC kampani
2012	100	60 334	29 887	9 708
2013	95	58 544	35 450	7 321
2014	200	83 456	44 511	14 202
Celkem	395	202 334	109 848	31 231

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ROBE lighting, s.r.o.

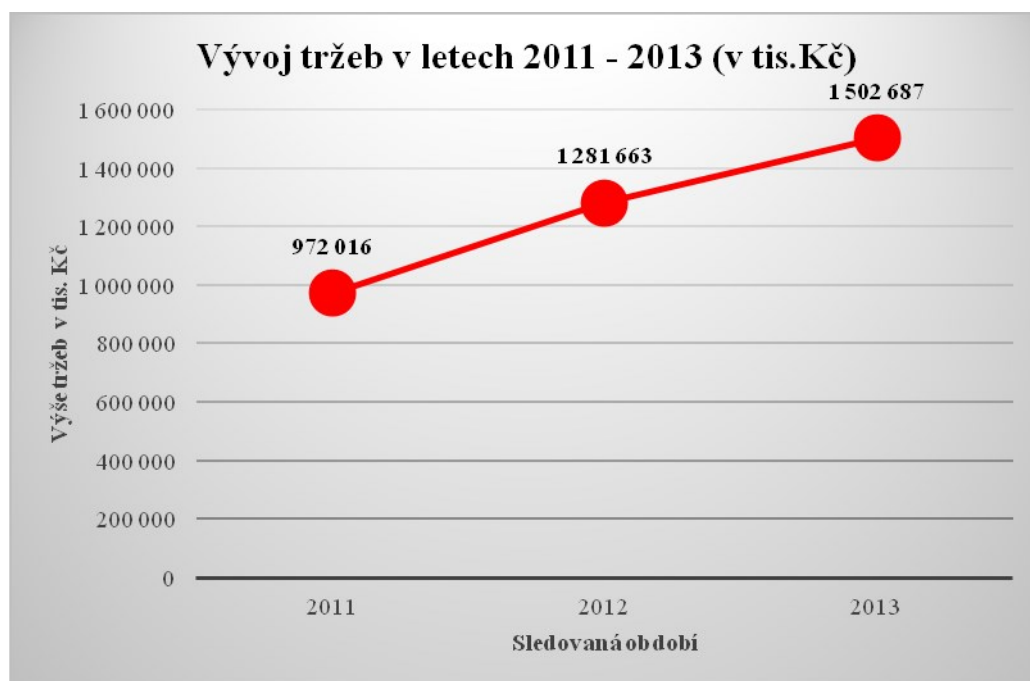
Společnosti do reklam celkově investovala první dva roky částku do 5 miliónů korun. V posledním sledovaném roce zvýšila výši investic právě do reklam až o asi 23 %. Z tabulky je zřejmé, že v roce 2013 se oproti roku 2012 jednak snížil celkový počet reklam (i vložené prostředky do položky reklama byly skutečně nižší), ale také se snížila celková efektivita reklam, oproti předchozímu roku.

Naopak v roce 2014 tomu bylo opačně. Při srovnání výsledků tohoto roku s rokem předchozím bylo zjištěno, že ROBE se zvýšila efektivita vložených prostředků do reklamy až o 29 %. Firmě se v tomto roce totiž díky reklamám zvýšila návštěvnost webových stránek, až o 29,85 %. Dále také vzrostl počet fanoušků na sociálních sítích o 20,36 % oproti roku 2013. A největší rozdíl zaznamenala firma v počtu kliků potencionálních zákazníků v rámci PPC kampaní, míra počtu vzrostla o 48,45 %.

3.9.2 Vývoj tržeb

Graf č. 3.4 zobrazuje vývoj tržeb v letech 2011 – 2013. Od roku 2011 hodnota tržeb rostla a v posledním sledovaném roce byla dokonce o 35 % vyšší než v roce prvním.

Graf 3. 4 Vývoj tržeb v letech 2011 - 2013.



Zdroj: vlastní zpracování

I když údaje jsou brány za rok 2011 – 2013, předpokládá se, že i v roce 2014 hodnota tržeb vzrostla. Tržby jsou jedním z nejdůležitějších východisek pro hodnocení efektivnosti vložených finančních prostředků.

V příloze č. 12 se nachází vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

4.1 Shrnutí

Na základě výsledků vybraných ukazatelů finanční analýzy bylo zjištěno, že firma nevykazuje žádné výrazné nedostatky. Podstatné je, že ukazatele zadluženosti vykazují finanční zdraví společnosti. ROBE lighting, s.r.o. financuje většinu nákladových aktivit z vlastních zdrojů, nevyužívá dlouhodobých cizích zdrojů, a tak neplatí ani nákladové úroky. Obecně platí, že cizí zdroje jsou levnější formou financování než využívání vlastního kapitálu. Na rozdíl od vlastních zdrojů zohledňují inflaci a vzniká při nich daňová úspora. Proto se firmě za cílem této úspory doporučuje využít některé z nabídek úvěrových společností.

Rentabilita vybraných položek, vyjadřující jakou má podnik výnosnost, se v letech zvyšovala. V posledním sledovaném roce ukazatele vykazovaly velmi optimální hodnoty. U ukazatelů aktivity je třeba se zaměřit na dobu obratu zásob a pohledávek. Kombinace, kterou ukazatelé vykazují, konkrétně snižování doby obratu zásob spolu s prodlužováním doby splatnosti pohledávek, není úplně vhodná. Avšak v tomto případě šlo o obchodní strategii společnosti, tzv. konkurenční výhodu. Vzhledem k rentabilitě vlastního kapitálu firmu poskytnutí dlouhodobých obchodních úvěrů svým zákazníkům výrazně neohrozí. Ale přesto by měla být stanovena míra, po kterou se firma takového ohrožení nemusí bát.

Ukazatelé likvidity dosahují vyšších hodnot, než se doporučuje. To znamená, že společnost ROBE lighting, s.r.o. je překapitalizovaná, což je další předpokladem pro případné využití dlouhodobých cizích zdrojů.

Provedením Swot analýzy bylo zjištěno, co ovlivňuje společnost z vnějšku, jaké příležitosti se firmě na trhu nabízejí a jaká rizika ji naopak ohrožují. Díky swot analýze bylo provedeno také hodnocení silných a slabých stránek podniku, tedy vnitřního prostředí. Z výsledků vyplývá, že firma má prioritní postavení na trhu a oddělení výzkumu a vývoje je na velmi vysoké úrovni. Právě toho by se mělo využít k odbourání potencionální nové konkurence a jejího vstupu na trh. Slabou stránkou s nejvyšší váhou je nedostatečné měření cílů a hodnocení efektivity rozpočtů. Obojí je úzce spojeno se samotnou tvorbou rozpočtu, a proto se také firmě na základě těchto předpokladů doporučuje do tvorby rozpočtu zahrnout zejména hodnocení návratnosti vložených finančních prostředků.

Největším rizikem je proměnlivost kurzů a odchylky mezi skutečnými a plánovanými hodnotami v rozpočtech. Rozptyl těchto odchylek by neměl být velký, protože například opakované převyšování plánu by mohlo vést až k finanční nestabilitě firmy. I když dle výsledků analýzy odchylek byl plán výdajů marketingového rozpočtu dvakrát ze tří sledovaných let výrazně překročen, výsledná odchylka vykazovala úsporu. Pro rok 2013 byl totiž plán sestaven na základě zkušeností z předchozího roku. Ovšem ani úspora v takové výši není důsledkem správného plánování firmy. K tvorbě plánovaného rozpočtu by měl mít management dostatek podkladů a také informací, ze kterých může čerpat.

Součástí Swot analýzy bylo také zpracování Swot strategie. Došlo k propojení jednotlivých faktorů Swot analýzy, na jejichž základě byly vytvořeny strategie. Například vysokou prestiží a dobrým jménem na trhu by mohla firma zamezit potencionální konkurenci při vstupu na trh zábavního a architektonického průmyslu a sama by se mohla pokusit o vstup na nové trhy. Firma má obchodní zastoupení v zahraničí a díky tomu získala mnoho kontaktů. Těchto kontaktů by mohla využít při hledání nových dodavatelů, například i v zahraničí. Snížila by tak i riziko vyjednávací síly stávajících dodavatelů. Další variantou je spojení s prioritními dodavateli, firma by se spolu takovým rozhodnutím pravděpodobně více zaměřila na měřitelnost cílů. Tento faktor ale nedosáhl velkého počtu bodů, co se pravděpodobnosti výskytu týče. Je tedy málo pravděpodobné, že by k tomu došlo.

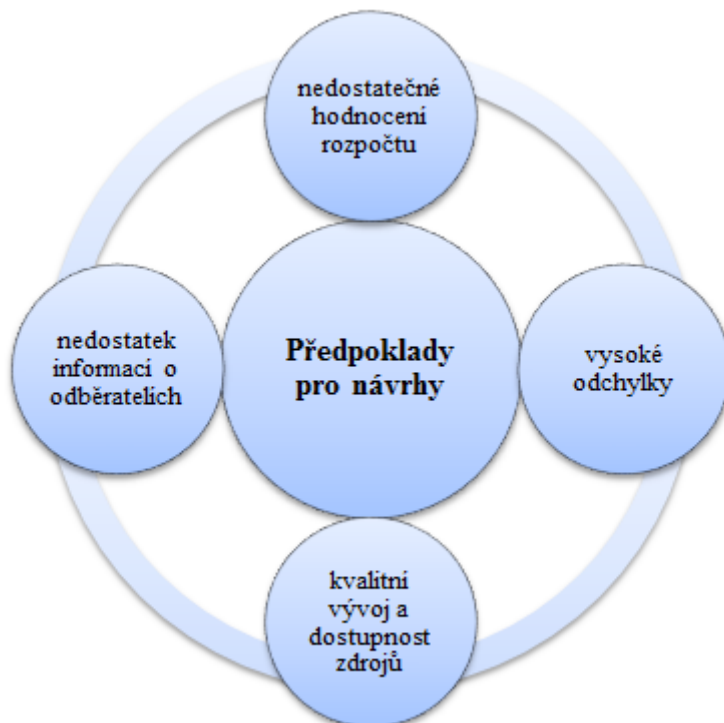
Společnost ROBE vyváží své výrobky výhradně do zahraničí, mezi jejími odběrateli se najde velmi málo tuzemských zákazníků. Je proto důležité sledovat vývoj kurzů měn. V dnešní době je proměnlivost měnových kurzů velkým rizikem pro firmy. Pokud by došlo k výraznému růstu kurzů, ovlivnilo by to i rozpočet, vznikaly by další odchylky. Výrobu firmy by to ale ohrozit nemělo, společnost totiž neustále inovuje a má širokou základnu svých dodavatelů materiálu.

4.2 Návrhy a doporučení

Jak je již výše zmíněno, management firmy provádí dostatečně zhodnocení vložených finančních prostředků, jelikož nemá zdroje k tomu určené. Pokud by se při hodnocení takové efektivitě vycházelo z podložených dat o odběratelích, neohrožovala by firmu jejich potencionální vyjednávací síla. To je jedním z předpokladů pro zavedení nového systému, který by byl určen prioritně pro hodnocení zákazníků.

Výsledky jednotlivých metod, které jsou v této práci zpracovány a následně shrnuty, jsou částečně i předpoklady pro návrhy. Výčet těchto předpokladů zobrazuje obrázek 4.1.

Obrázek 4. 1 Předpoklady pro návrhy.



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto předpokladů se společnosti vyjma výše zmíněného nabízí následující návrhy.

4.2.1 Návrh č. 1: Zavedení CRM systému

Vzhledem ke kvalitnímu vývoji, rozšiřujícímu se sortimentu výrobků a portfolia zákazníků se firmě doporučuje zavedení systému řízení vztahů se zákazníky, tzv. CRM.

Prvním krokem by mělo být zřízení divizí v systému, tedy rozdělení zákazníků do skupin podle toho, jaký výrobek nejvíce odebírají. Dále dle stanovených kritérií stanovit, jací zákazníci do ní spadají. Na základě výsledků by se mělo určit, kterým zákazníkům se vyplatí věnovat svůj čas a kolik. Kritéria rozhodování mohou být například podíl odběratele na celkovém obratu firmy, platební morálka odběratele a jeho prestiž. Dalším předpokladem pro zavedení tohoto systému je nedostatečné hodnocení efektivity rozpočtu, zejména marketingového.

Pokud by firma CRM systém zavedla a začala ho aktivně používat, naskytlo by se více podkladů pro hodnocení výnosnosti marketingových investic. Podnikový management by získal větší přehled o svých odběratelích i o průběžné komunikaci s nimi. A byl by i schopen vyhodnotit míru získání nových zákazníků. CRM systémem by se řídilo celé obchodní oddělení, respektive celý tým obchodního oddělení by měl do systému přístup a vkládal do něho pravidelně data. Mohl by pak rozpoznat (například na veletrhu), zda se jedná o kontakt nového či stávajícího zákazníka. Po skončení veletrhu by tak bylo možné vyhodnotit míru úspěšnosti oslovení nových potencionálních zákazníků v poměru e stávajícími odběrateli.

Současně se zavedením CRM systému se doporučuje provedení průzkumu, jehož cílem by bylo zjištění nových potřeb a přání zákazníků. Tímto by mohla firma získat inspiraci pro vývoj nových produktů a případně i vstup na nové trhy.

Zavedení CRM systému je závislé na individuálních požadavcích společností. Záleží, jak moc je systém rozvrstvený. Zakoupení systému je možné v několika formách, buďto jako počítačový software anebo jako aplikace. V obou případech poskytovatelé nabízejí bezplatné vyzkoušení, většinou po dobu 30 dnů. Software lze také na základě zadaných specifikací vytvořit na míru pro vybranou společnost, což se také firmě ROBE lighting, s.r.o. navrhuje. Každá firma má jiné požadavky pro sledování obchodních vztahů se zákazníky.

V tabulce 4.1 jsou uvedeny vybrané varianty nabízejících firem na trhu.

Tabulka 4. 1 Nabídka vybraných poskytovatelů CRM systému.

Poskytovatel	Nákup licence	Podpora*
In Touch CRM	126 000,00 Kč	11 850,00 Kč
Anabix plus	118 800,00 Kč	10 590,00 Kč
Karat	129 600,00 Kč	10 640,00 Kč
CRM Plus	133 000,00 Kč	11 837,00 Kč
Raynet Cloud CRM	275 000,00 Kč	12 500,00 Kč

* cena za pravidelnou správu systému

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z internetových stránek vybraných poskytovatelů

U prvních čtyř zmiňovaných firem se jedná o standardní verze systému. Pokud by ale firma žádala o verzi na míru, šlo by o individuální domluvu mezi poskytovatelem a společností. Takovou variantu nabízí poslední ze zmiňovaných společností Raynet Cloud CRM. V ceně je zahrnuta i možnost vyzkoušení verze na 30 dní. Společnost by si při té příležitosti měla sama sepsat, co jí vyhovuje, co nikoliv a co v systému chybí.

Následuje bezplatná a nezávazná konzultace, kde už se společnost s poskytovatelem přímo domluví na podrobnostech. Firma Raynet Cloud CRM nabízí svým potencionálním klientům i zpracování podrobné analýzy a kalkulaci.

Celý proces vývoje CRM na míru (od pre-analýzy až po závěrečná testování a zahoření systému) trvá zpravidla 3 až 5 měsíců.

4.2.2 Návrh č. 2: Analyzování odchylek

Vzhledem k uvedeným skutečnostem a nedostatečnému hodnocení rozpočtu marketingového hospodářského střediska se společnosti také navrhuje zavedení analyzování odchylek skutečnosti od plánu. A to za účelem lepšího vyhodnocování účelnosti jednotlivých položek rozpočtu. Vzorce na výpočet odchylek pro jednotlivé položky i pro rozpočet celkový budou připraveny jako součást nové tvorby rozpočtu pro marketingové hospodářské středisko podniku.

Tím, že management společnosti zavede pravidelné analyzování odchylek u všech položek marketingového rozpočtu, získá přehled o vývoji rozdílů jednotlivých položek v jednotlivých letech.

4.2.3 Návrh č. 3: Změna struktury rozpočtu

Návrh nového rozpočtu je zpracován ve formě jeho změněné struktury. Výše nákladů na marketing vychází vždy z obratu společnosti za daný rok. Proto se při tvorbě nového rozpočtu vychází z plánovaných tržeb, tento údaj poskytuje finanční oddělení. Firma ROBE lighting, s.r.o. vychází při plánování i z určité obchodní strategie, její znalost je také potřeba jak ke tvorbě rozpočtu s novou strukturou, tak k jeho samotnému sestavení.

Celý návrh nové tvorby marketingového rozpočtu pro společnost ROBE lighting, s.r.o. je zpracován v excelu (viz příloha č. 13) a obsahuje jeden úvodní list a dále 8 dílčích listů, na kterých jsou podrobně rozebrány všechny položky marketingového rozpočtu. Při sestavování byly spojeny položky tisk, fotografování a internet+video, dále millionaires club a sponzorství a také další náklady a transport.

Modře označené buňky obsahují plánované hodnoty, ty se budou zadávat na začátku období. Žluté buňky představují skutečné údaje. Po ukončení veletrhu nebo vybrané podpory prodeje manager zaznačí skutečnou výši položky a excel dopočítá ostatní hodnoty. Žlutě označená data nejsou prozatím dosazena, ale buňky obsahují vzorce.

Díky zpracovanému souboru bude mít marketingový tým ihned po dosažení skutečných hodnot přehled o tom, jak která položka ovlivňuje celkové náklady, jaký podíl celkových tržeb tvoří marketingové náklady, jak se odchyluje skutečnost od plánu a také co společnosti vynaloženými finančními prostředky získala. Předpokladem je, že společnost zavede CRM systém a na základě dat bude průběžně vkládat údaje o počtu nových zákazníků do excelovského souboru.

5. Závěr

Hlavním důvodem sestavování rozpočtů hospodářských středisek v podnicích je sledování jejich hospodaření. Rozpočet se sestavuje plánovaný a skutečný za účelem poskytnutí informací o jednotlivých nákladech. Je důležité vědět, jak se skutečnost odchyluje od plánu, co to pro firmu znamená a kterých položek rozpočtu se to konkrétně týká. Marketingový rozpočet bývá také ve firmách sestavován za účelem zjistit, jaký přínos představuje oddělení marketingu pro fungování společnosti. Důležité je i stanovení konkrétní výše podílu marketingových nákladů na celkovém obratu společnosti.

Marketingové oddělení v elektrotechnickém podniku ROBE lighting, s.r.o. žádalo o výsledky typu „Kolik procent celkových tržeb vkládáme na marketing?“, „Jaké položky marketingového rozpočtu ho nejvíce ovlivňují?“, „Sestavujeme rozpočet správně, je jeho tvorba dostačující?“. Hlavním úkolem bylo tedy odpovědět na uvedené dotazy a případné zhodnocení vynaložených finančních prostředků na marketingový rozpočet.

Diplomová práce byla rozdělena do několika částí, napřed byla popsána teoreticko-metodologická východiska hodnocení rozpočtu v podniku. Následovala část aplikační, po podkapitole představení podniku, byly vypočteny vybrané ukazatele finanční analýzy. Dále bylo formou zpracování SWOT analýzy zjišťováno, jaké má podnik vnitřní prostředí a jaká kritéria ho ovlivňují. Stejným způsobem se zjišťovaly vlivy přicházející z vnějšího prostředí. Jednotlivá kritéria byla seřazena a bylo vyhodnoceno, na co by se měl podnik nejvíce zaměřit a co ho výrazně neovlivňuje. Následovalo samotné zhodnocení tvorby rozpočtu, při kterém se rozebírala struktura marketingového rozpočtu společnosti ROBE lighting, s.r.o. Zjištěno bylo také, jak se skutečné hodnoty odchylují od hodnot plánovaných a zda to představuje nějaké riziko. Jednotlivé položky pak byly klasifikovány dle jejich podílů na celkových marketingových nákladech a zhodnocena byla také efektivita vynaložených finančních prostředků.

Prvním návrhem je pořízení a následné zavedení systému řízení vztahů se zákazníky. Důvodem je, že firma v současnosti nehodnotí efektivitu vložených prostředků do marketingu, neví přesně, co jí vynaložené prostředky přinesou. Vzhledem k velmi příznivé finanční situaci podniku není investice do CRM systému vysoká a může společnosti zajistit lepší vztahy s odběrateli, lepší přehled o vývoji počtu zákazníků nebo na základě zjišťování potřeb a přání odběratelů také zvýšení poptávky do budoucna.

Druhým návrhem je analyzování odchylek, a to za účelem větší informovanosti a přehledu o tom, jak se skutečné hodnoty jednotlivých položek marketingového rozpočtu odchyľují od hodnot plánovaných.

Třetím návrhem je samotné zpracování nové tvorby rozpočtu v počítačovém programu Excel. Návrh je jakousi šablonou, kterou může firma využívat v dalších letech. Jednotlivé buňky obsahují vzorce a stačí do nich pouze dosadit plánované a poté skutečné hodnoty. Management bude mít tak okamžitý přehled o investovaných prostředcích a také jejich efektivitě.

Zjištěné výsledky včetně navržených doporučení budou předloženy firmě k případné realizaci.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. GRIFFIN, Ricky W. *Management*. 11th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2013, xxviii, 686 p. ISBN 11-119-6971-X.
2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
4. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xvi, 367 s. ISBN 80-717-9529-1.
5. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
6. KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppá, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
8. KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
9. KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2
10. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 257 s. Edice učebních textů. Marketing. ISBN 978-808-6730-196.

12. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
13. LANDA, Martin. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, xiv, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
14. LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
15. PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
16. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
17. POPESKO, Boris. *Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
18. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
19. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
20. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
21. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.
22. WOOD, Marian Burk. *Essential guide to marketing planning*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2007. ISBN 978-027-3713-234.
23. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
24. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 9788024718446.

Elektronické zdroje

1. Anabix: Více než CRM. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.anabix.cz/pricing>
2. CRM PLUS: Profesionální systém pro řízení vztahů se zákazníky. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://crmplus.cz/>
3. InTouch CRM: Kompletní ceník InTouch CRM. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: • <http://www.intouch-crm.cz/cz/cena-crm-systemu.jsp>
4. KARAT Software: Informační systém. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.karatsoftware.cz/kontakt/vyrobce/>
5. KRAJŇÁK, Václav. 6 tipů pro plánování marketingového rozpočtu na rok 2015. [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/6-tipu-pro-planovani-marketingoveho-rozpocetu-na-rok-2015/>
6. Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání. *Hospodářská střediska* [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:19422/Hospodarska-strediska>
7. ROBE. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.robe.cz/>
8. RYANET Cloud CRM: CRM systém na míru. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://raynet.cz/crm-na-miru.html>
9. Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *EJustice: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=716143&typ=PLATNY>

Seznam zkratek

CK	cestovní kancelář
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
č.	číslo
j	jednotka
Kč	korun českých
Ks	kus
P	pravděpodobnost
PPC	počet kliků
PR	public relations
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
soc.sítě	sociální síť
Tis.	Tisíc

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2015



Bc. Aneta Jurošková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Fotografie hlavní budovy a prvního výrobku „Dorminator 1200 XT“

Příloha č. 2: Výpis z obchodního rejstříku

Příloha č. 3: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 4: Srovnání Robin MMX Spot a ARCSOURCE 96 Integral™

Příloha č. 5: Galerie vybraných produktů od r. 1999 - 2013

Příloha č. 6: Fotografie z významných projektů

Příloha č. 7: Výkazy společnosti v letech 2011 - 2013

Příloha č. 8: Výpočet ukazatelů finanční analýzy

Příloha č. 9: SWOT analýza

Příloha č. 10: Grafická znázornění rozpočtu

Příloha č. 11: Skutečné a plánované podíly dílčích položek na celkovém rozpočtu

Příloha č. 12: Vývoj počtu zaměstnanců v ROBE

Příloha č. 13: Návrh nové tvorby rozpočtu